Niveau(x) d'enseignement : ? Numéro ISN : 9297
Centre d'intérêt : 300

Garceau, Odette.

Etude de faisabilité et modalités d'implantation d'un programme d'aide aux employés au Cégep de Sainte-Foy / par Odette Garceau. -- Québec : O. Garceau, 1989.
xii, 176 f. ; 28 cm + annexes (86 f. en foliotation multiple).

Titre de la couv. Résumé : f. xi-xii. "Rapport d'intervention présenté à l'ENAP pour l'obtention du diplome de maitrise en administration publique" -- P. [i]. Bibliogr. : f. 171-176.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Analyse de besoins * Personnel * Santé * Services * Questionnaire * Collégial (Ordre d'enseignement)

Identificateur(s) de nom : Cégep de Sainte-Foy

Identificateur(s) de sujet : Programme d'aide aux employés

Le but de la présente étude est d'élaborer un programme d'aide aux employés (PAE) adapté à la réalité du Cégep de Sainte-Foy et s'adressant à tous les employés, quelle que soit leur catégorie d'emploi. Après avoir passé en revue des programmes de ce type dans des organisations dont l'activité s'apparente à celle d'une institution d'enseignement, on fait ressortir certains facteurs susceptibles d'assurer le succès d'un PAE. On procède ensuite à l'analyse des besoins du personnel du Cégep à l'aide d'un questionnaire administré à 97 d'entre eux et d'entrevues individuelles ou en petits groupes effectuées auprès d'une quarantaine d'autres. Finalement, à partir de l'analyse des données recueillies, on propose des paramètres aux plans des objectifs, des services à offrir, de leur localisation et de leur clientèle, des principes directeurs sous-jacents, des mesures administratives particulières, des compétences du responsable du PAE, des rôles et responsabilités des principaux intervenants, du rattachement administratif, des sources de financement, des mécanismes d'évaluation et de la promotion.

Type de document :

9297-A

[redacted]

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

ÉTUDE DE FAISABILITÉ ET MODALITÉS D'IMPLANTATION D'UN PROGRAMME D'AIDE AUX EMPLOYÉS AU CÉGEP DE SAINTE-FOY

par

Odette Garceau
Promotion 1982-1985
Temps partiel

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

INT
981
I

SOUTENU
Le 8 juin '89 à Québec

RAPPORT D'INTERVENTION PRÉSENTÉ À L'ENAP
POUR L'OBTENTION DU DIPLÔME DE
MAÎTRISE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Québec

Mars 1989

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

CONFIDENTIEL

REMERCIEMENTS

Je désire exprimer ma reconnaissance à toutes les personnes qui ont contribué par leur support et leurs conseils à la réalisation de ce projet d'intervention.

Mes remerciements s'adressent principalement à :

Madame Louise Chené, directrice des services pédagogiques au Cégep de Sainte-Foy pour avoir rendu ce projet possible et pour la confiance qu'elle m'a témoignée. Sa disponibilité, son intérêt soutenu et la qualité des échanges m'ont fortement aidée à atteindre l'objectif visé.

Monsieur Paul Tessier, professeur à l'ENAP et directeur académique, pour avoir accepté de superviser ce projet. Il a su en guider le cheminement et alimenter mes réflexions. Son expertise et son soutien ont été de précieux appuis à ma démarche.

Monsieur Pierre Ducharme, registraire, et Madame Jocelyne Grou, coordonnatrice des études, pour leur rôle facilitant tout au long de ma formation à l'ENAP.

Je suis également redevable aux membres du personnel du Cégep de Sainte-Foy que nous avons consultés pour leur précieuse collaboration et leur apport essentiel à ce projet d'intervention.

Je tiens à souligner particulièrement la coopération de monsieur André Guertin pour le traitement informatisé des données et de madame Nicole Roy qui a dactylographié tous les textes avec patience, minutie et ingéniosité et ce, malgré des délais très courts.

Finalement j'exprime ma gratitude à Marc pour son appui indéfectible. Il a su accepter avec compréhension et affection que je consacre, au-delà de mes activités professionnelles et familiales, le temps et les énergies nécessaires en vue de mener ce projet à terme. Enfin, j'adresse une mention spéciale à mon fils Étienne à qui je dédie les pages suivantes.

AVANT-PROPOS

Le présent document constitue une activité personnelle et obligatoire à l'obtention du diplôme de Maîtrise en administration publique de l'ENAP. Il est le résultat d'une intervention menée auprès d'un organisme et vise à faire l'analyse d'une problématique, poser un diagnostic sur la situation et formuler des recommandations. Ce rapport d'intervention est déposé et accepté par l'École nationale d'administration publique et l'organisme mandataire, en l'occurrence le Cégep de Sainte-Foy.

Note

Dans ce rapport, le genre masculin est utilisé uniquement dans le but d'alléger le texte et en faciliter la lecture.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS ii

AVANT-PROPOS iii

TABLE DES MATIÈRES iv

LISTE DES TABLEAUX viii

LISTE DES FIGURES x

SOMMAIRE xi

1. L'INTRODUCTION 2

2. LA PROBLÉMATIQUE 7

2.1 Présentation du Cégep de Sainte-Foy 7
2.1.1 Origine et mission 7
2.1.2 Ressources humaines 7
2.1.3 Organisation 10
2.2 Contexte de la problématique 13
2.3 Formulation du problème et importance du sujet 15
2.4 Objectifs du PAE 17

3. LE CADRE CONCEPTUEL 20

3.1 La place des ressources humaines dans une organisation vue comme un système 20
3.2 La gestion des ressources humaines v/s les programmes d'aide aux employés 22
3.2.1 Historique des programmes d'aide aux employés 22

3.2.2 Raisons d'être des programmes d'aide aux employés 27
3.2.3 Définition des programmes d'aide aux employés et objectifs poursuivis 32
3.2.4 Principes de base 34
3.2.4.1 Confidentialité 34
3.2.4.2 Sans préjudice pour l'employé 35
3.2.5 Modèles actuels des programmes d'aide aux employés 36
3.2.5.1 Modèles basés sur les services offerts 36
3.2.5.2 Modèles basés sur les approches d'intervention ... 39
3.2.5.3 Modèles basés sur les types de références 40
3.2.5.4 Modèles basés sur la localisation des sources d'aide selon les fonctions du programme 42
3.2.6 Rôles et responsabilités des intervenants impliqués dans un programme d'aide 43
3.2.6.1 Responsabilités de l'employeur 43
3.2.6.2 Responsabilités de l'employé 44
3.2.6.3 Responsabilités du gestionnaire 46
3.2.6.4 Rôles du responsable du PAE 49
3.2.6.5 Implication syndicale 50
3.2.7 Éléments de succès 51
3.2.7.1 L'analyse de besoins 52
3.2.7.2 La formation d'un comité d'orientation 53
3.2.7.3 La promotion 53
3.2.7.4 L'évaluation 54
3.3 Recension de PAE dans des milieux de travail similaires au Cégep de Sainte-Foy 59
3.3.1 Méthodologie et limites 59
3.3.2 État de la question dans le réseau de l'éducation 60
3.3.3 Principales caractéristiques de quelques programmes d'aide 63
3.3.4 Analyse des données recueillies 70

4. LA MÉTHODOLOGIE 75
4.1 Variables retenues 75

4.2 Choix, justification et caractéristiques des instruments de mesure 78
4.2.1 Approche quantitative : le questionnaire 78
4.2.1.1 Justification 78
4.2.1.2 Caractéristiques du questionnaire élaboré 78
4.2.2 Approche qualitative : l'interview 79
4.2.2.1 Justification 79
4.2.2.2 Caractéristiques du type d'interview 80
4.3 Stratégie d'information et de consultation 80

5. LA CUEILLETTE ET L'ANALYSE DES DONNÉES 83

5.1 Le questionnaire 83
5.1.1 Caractéristiques de l'échantillonnage 83
5.1.2 Limites 84
5.1.3 Nombre de répondants 85
5.2 L'interview 87
5.2.1 Nombre et caractéristiques des interviews 87
5.2.2 Limites 88
5.3 Analyse des données 89
5.4 Synthèse des résultats obtenus 139

6. LA SYNTHÈSE ET LES RECOMMANDATIONS 144

6.1 Réceptivité du milieu: digne de mention 144
6.2 Composantes d'un PAE au Cégep de Sainte-Foy 145
6.2.1 Objectifs : aide et prévention dans une perspective de qualité de vie au travail 145
6.2.2 Caractéristiques : multi-volets et systémique 147
6.2.3 Principes directeurs: confidentialité, absence de préjudice, référence volontaire 148
6.2.4 Mesures administratives pour préserver la confidentialité ... 149
6.3 Compétences du responsable du PAE 150
6.3.1 Approche privilégiée: spécialisée en relation d'aide 150
6.3.2 Services offerts 150

6.3.3 Qualifications 151
6.4 Appartenance du PAE : interne/externe 152
6.5 Lien administratif du PAE 153
6.6 Rôles et et responsabilités des principaux intervenants : concertation 155
6.6.1 Comité aviseur 155
6.6.2 Rôles particuliers : les cadres et gérants, les responsables de la coordination départementale, les syndicats 155
6.6.3 Responsabilités de chaque membre du personnel et contribution bénévole 157
6.7 Évaluation : mesure de l'efficacité 158
6.8 Population-cible : ensemble du personnel et retraités 159
6.9 Financement 160
6.9.1 Responsabilité : Cégep de Sainte-Foy 160
6.9.2 Nouvelles sources de financement 160
6.9.3 Budget 161
6.10 Promotion 162

7. LE PLAN D'ACTION 164

8. LA CONCLUSION 169

BIBLIOGRAPHIE 171

ANNEXES

A. Questionnaire d'information pour un programme d'aide aux employés (PAE) à l'intention du personnel du Cégep de Sainte-Foy.

B. Compilation des commentaires du questionnaire d'information pour un programme d'aide aux employés (PAE) à l'intention du personnel du Cégep de Sainte-Foy.

C. Un programme d'aide aux employés, ici, au Cégep de Sainte-Foy: extrait de : Le Bipède, vol. 5, no 1, le 26 septembre 1988.

D. Tableaux de corrélations

LISTE DES TABLEAUX

1. Effectif régulier au 30 juin 1988 8
2. Répartition du personnel par âge 9
3. Répartition du personnel par sexe 9
4. Scolarité et expérience des professeurs 10
5. L'organigramme du Cégep de Sainte-Foy 12
6. Avènement des programmes d'aide aux employés 25
7. Types de problèmes rencontrés en pourcentage : CSSMM/et Hôpitaux 29
8. Types de problèmes rencontrés en pourcentage : Banque Royale 29
9. Types de problèmes rencontrés en pourcentage : London employees assistance Association 30
10. Types de problèmes rencontrés en pourcentage : Warren Shepell et ass. 30
11. Évolution des modèles basés sur les services offerts 38
12. Modèle de programme d'aide aux employés le plus couramment utilisé 42
13. Critères utilisés pour mesurer l'efficacité et l'efficience 56
14. Synthèse des principales caractéristiques des programmes d'aide étudiés 64
15. Variables retenues d'un PAE d'après les auteurs consultés 77
16. Nombre de questionnaires envoyés par catégorie de personnel en fonction des effectifs 84
17. Taux de réponses au questionnaire par catégorie de personnel 85
18. Identification générale 90
19. Connaissance des PAE 90
20. Connaissance des PAE en fonction des catégories de personnel 91
21. Objectifs d'un PAE 92
22. Classification par rang (R) des objectifs considérés comme très importants (1) et comme très importants et importants (1 + 2) pour chacune des catégories de personnel 94
23. Classification par rang (R) des types de problèmes jugés très fréquents (1) et jugés très fréquents et fréquents (1 + 2) par l'ensemble du personnel 95

24. Classification par rang (R) des types de problèmes jugés très fréquents (1) et jugés très fréquents et fréquents (1 + 2) par chacune des catégories de personnel 98
25. Pertinence d'un PAE en fonction des problèmes mentionnés 101
26. Pertinence d'un PAE selon les catégories de personnel 101
27. Responsabilités du Cégep de Sainte-Foy : élaborer un PAE 103
28. Responsabilités du Cégep de Sainte-Foy : financer un PAE 104
29. Responsabilités du Cégep de Sainte-Foy : évaluer le PAE 105
30. Responsabilités du Cégep de Sainte-Foy : participer à un comité d'orientation conjointement avec les syndicats 106
31. Responsabilités du Cégep de Sainte-Foy : participer à un comité d'orientation conjointement avec les syndicats pour publiciser le PAE 107
32. Responsabilités des syndicats : informer leurs membres 108
33. Responsabilités des syndicats : encourager leurs membres à recourir au PAE. 109
34. Responsabilités des syndicats : contribuer au financement du PAE 110
35. Responsabilités des syndicats : participer à un comité d'orientation conjointement avec le Collège 111
36. Responsabilités des syndicats : participer à un comité d'orientation conjointement avec le Collège pour publiciser le PAE 111
37. Responsabilités du supérieur immédiat : informer 112
38. Responsabilités du supérieur immédiat : encourager le personnel à se prévaloir du PAE 113
39. Responsabilités du supérieur immédiat : soutenir les efforts des employés.... 114
40. Responsabilités du supérieur immédiat : faciliter la réintégration au travail.... 115
41. Responsabilités du supérieur immédiat : fournir rapidement une assistance... 116
42. Responsabilités du responsable du PAE : référer à des ressources 116
43. Responsabilités du responsable du PAE : organiser des activités informatives et préventives pour prévenir et limiter l'apparition de problèmes 117
44. Responsabilités du responsable du PAE : participer au comité conjoint d'orientation 118
45. Responsabilités du responsable du PAE : fournir un rapport qualitatif et quantitatif 119
46. Responsabilités de l'employé : prendre les moyens nécessaires pour résoudre ses difficultés 120

47. Responsabilités de l'employé : prendre la décision d'avoir recours au PAE 121
48. Responsabilités de l'employé : assumer la responsabilité de son cheminement 122
49. Responsabilités de l'employé : suggérer à des collègues de travail en difficulté de s'adresser au PAE 123
50. Qualification du responsable du PAE 124
51. Localisation des services 126
52. Rattachement du PAE 127
53. Population cible : catégories de personnel admissible 129
54. Population cible : famille immédiate du personnel 130
55. Population cible : retraités du Collège, première année 131
56. Conditions de réussite 134
57. Pourcentage des réserves vis-à-vis un PAE 135
58. Énumération des réserves vis-à-vis un PAE 136
59. Utilisation du PAE 137

LISTE DES FIGURES

1. Modele de Leavitt 21
2. Schéma illustrant le rôle de l'employé v/s le PAE 45
3. Schéma illustrant le rôle du gestionnaire v/s le PAE 48

SOMMAIRE

L'état des études réalisées dans le milieu des institutions d'enseignement tend à démontrer qu'ils sont des lieux propices au développement de malaises liés au stress et à l'épuisement professionnel. Devant un certain nombre de symptômes apparents, le Conseil des collèges du Québec, dans un rapport qu'il rendait public en 1986, listait d'autres problèmes et malaises qui affectent les professeurs : des questions aussi fondamentales que la raison d'enseigner aux problèmes d'isolement et au sentiment d'être dévalorisés sont ressortis parmi les préoccupations les plus fréquemment évoquées.

Bien que notre étude ne s'ait porté que sur la condition enseignante, elle affecte généralement tous les personnels de l'institution : cadres, professionnels et employés de soutien. Des problèmes d'équilibre psychologique, de motivation, d'alcoolisme et de toxicomanie affectent la vie privée des employés et se traduisent, au plan professionnel par une baisse du rendement et des comportements déficients ; on la mesure également par l'absentéisme et les coûts [illegible] remplacement.

Dans son document intitulé *Perspectives des années 90* et déposé en février 1988, le Cégep de Sainte-Foy soutient que la qualité de vie et le bien-être des ressources humaines peut influencer la qualité des services offerts aux clientèles étudiantes, et par-delà, améliorer la mission de l'institution. Préoccupé par ces questions, le Cégep de Sainte-Foy a accepté de se prêter comme laboratoire à notre projet d'intervention en vue de **la conception et de la mise en œuvre d'un programme d'aide aux employés (PAE)**.

Après avoir passé en revue des programmes de ce type dans des organisations dont l'activité s'apparente à celle d'une institution d'enseignement, et une fois notre cadre conceptuel établi, nous avons été amenés à prendre en considération d'autres facteurs. Nous avons dû cerner d'abord les conditions qui assureraient un meilleur succès au PAE, en identifiant les types de difficultés personnelles qui affectent le comportement et l'efficacité au travail des employés du Cégep de Sainte-Foy. Comme l'adaptation au milieu figurait parmi ces conditions de succès du PAE, nous avons dû y ajuster les services offerts et leurs caractéristiques selon les prérogatives du Cégep. Pour ce faire, il nous a fallu mettre au point un questionnaire, bâtir une grille d'entrevue et d'analyse qui rendent compte de la réalité des conditions de travail au Cégep de Sainte-Foy et ce, dans sa totalité.

Cela fait, il nous a été possible, après analyse des résultats obtenus, de formuler les principes directeurs d'une politique interne et les règles de gestion nécessaires au fonctionnement du PAE. La question soulevée par le rattachement administratif du programme nous a permis de valider l'une des hypothèses et de sonder la volonté des différents intervenants, gestionnaires ou syndicats. Nous avons enfin été appelés à clarifier les rôles et responsabilités des principaux acteurs, à suggérer de nouvelles sources de financement et à établir un plan d'action qui conduira à sa mise en œuvre.

Cet exercice nous a amenés à formuler à la Direction générale du Cégep de Sainte-Foy, vingt-trois recommandations destinées à élaborer un PAE et à le rendre fonctionnel tout en lui créant les meilleures conditions de réalisation.

I. L'INTRODUCTION

L'INTRODUCTION

La vie des organisations, au même titre que la vie des gestionnaires qui les dirigent, reflète l'évolution de la pensée sociale et économique. Orientés sur la réflexion ou sur l'action, souvent versés dans la forme et la structure ou préoccupés par le capital humain, ces grands courants de pensée influencent les organisations selon les besoins du moment.

Les difficultés économiques des années 80 et les bouleversements qu'elles entraînent dans les pratiques économiques (telles les diminutions de postes et les coupures salariales) et les habitudes des individus (telles la diminution de la mobilité) sont sources de questionnement profond. Elles ramènent la réflexion à l'essentiel : le positionnement de la mission de l'organisation et les conditions de vie des principaux acteurs chargés de la réaliser.

Les institutions d'enseignement n'échappent pas à cette réalité. Aux prises avec des problèmes de concurrence pour les clientèles, de qualité et de niveaux de service, de moyens financiers restreints, elles doivent de plus faire face à un problème des plus graves : l'essoufflement de son personnel. Celui-ci se manifeste par une démobilisation et une démotivation mesurables sous des formes de problèmes psychologiques, d'alcoolisme, d'épuisement professionnel... qui se répercutent tant dans leur vie professionnelle que personnelle, et est susceptible d'affecter non seulement la qualité des services rendus aux étudiants mais aussi la qualité de l'Éducation.

Mes fonctions quotidiennes au service de consultation pour étudiants m'ont permis de constater le désarroi de bon nombre d'employés qui, ne sachant trop à quelle porte frapper, se présentent à nos services afin d'obtenir l'aide ou le conseil qui leur permettra éventuellement d'entreprendre une démarche plus soutenue afin de modifier le malaise vécu.

Pour certains cas, ce sont les gestionnaires eux-mêmes qui, admettant leur manque de préparation en matière de relation d'aide, recherchent des moyens pour alimenter leur réflexion et développer des mécanismes à mettre en place pour apporter le support aux employés qui en font la demande.

J'ai donc pensé utiliser l'organisation du Cégep de Sainte-Foy pour en faire l'objet de mon projet d'intervention. Il s'agissait d'un sujet pour lequel l'organisation avait un besoin réel et pour lequel je pouvais mettre à profit mes connaissances en administration publique. En effet, les autorités du Cégep de Sainte-Foy se montrent des plus préoccupées par la qualité des services éducatifs et bien entendu, par la qualité de vie et le bien-être de ses ressources humaines. Le document *Le Cégep de Sainte-Foy : perspectives des années 90*, déposé en février 1988, atteste de ce souci.

Fruit d'une réflexion entreprise par la direction générale et les directeurs de service avec le concours d'un consultant, ce document met en évidence les différents problèmes qui se présentent aux gestionnaires de l'institution d'enseignement et propose des orientations pour la prochaine décennie. À l'instar du document de réflexion et d'orientation daté de 1981, qui a servi à réaliser, au cours de la décennie, des actions concrètes, la direction entend fonder sur les constats de cette nouvelle réflexion les actions qu'elle mettra en œuvre dans les années à venir.

Parmi les principaux éléments qui se dégagent de cette analyse, la direction souligne l'importance du facteur humain dans la mission de formation et d'éducation de l'institution ainsi que dans la gestion de son personnel. Elle reconnaît que la dynamique institutionnelle repose sur la dynamique du personnel, et particulièrement sur celle des professeurs. Pour contrer l'essoufflement, la démotivation des personnels observés dans le système collégial tout en tenant compte de leur vieillissement, la direction entend prendre des mesures pour revitaliser le milieu, revaloriser les fonctions administratives et le statut de professeur. Ces mesures visent la bonification des conditions professionnelles de travail. Certaines ont trait à l'environnement dans lequel s'exerce le métier, d'autres à la flexibilité de la tâche dans les limites des conventions collectives de travail, et finalement au support du personnel en difficulté.

En effet, parce qu'une institution d'enseignement forme des êtres humains et par conséquent que la relation professeur-étudiant est au cœur de la mission institutionnelle, il importe pour la direction du Cégep de Sainte-Foy de se préoccuper du mieux-être personnel et professionnel de ses employés.

> « les pédagogues doivent se développer eux-mêmes pour contribuer au développement de l'élève » (Perspectives des années 90, page 14).

Aux problèmes déjà soulevés s'ajoute le vieillissement de son personnel qui pose des défis d'adaptation de la formation face aux transformations du travail en général, des nouvelles technologies, de nouvelles valeurs. La quarantaine met en évidence le goût d'un renouvellement professionnel et de changements au plan personnel.

> C'est dans cette optique que la direction du Cégep de Sainte-Foy entend précisément « se doter de services d'aide et de support pour faire face à la situation et pour s'assurer que l'ensemble du personnel ayant des difficultés personnelles ne s'enlise pas dans sa propre solitude et fasse mal son métier en plus d'avoir mal en lui-même. » (Perspectives des années 90, page 14)

La présente étude veut vérifier la réceptivité du milieu à l'égard d'un programme d'aide aux employés. Notre mandat consiste à élaborer un programme d'aide aux employés (PAE) adapté à la réalité du Cégep de Sainte-Foy et s'adressant à tous les employés, quelle que soit leur catégorie d'emploi.

Notre rapport comprendra les chapitres suivants :

Au second chapitre nous ferons sommairement une présentation du Cégep de Sainte-Foy ; nous nous attarderons particulièrement à sa situation organisationnelle sous l'angle des ressources humaines et de la problématique étudiée.

Au troisième chapitre nous introduirons les éléments qui constituent le cadre conceptuel de notre étude. Nous serons appelés à définir les principaux concepts-clés reliés au PAE en passant en revue les écrits des auteurs ; nous effectuerons une recension de PAE mis en place dans des milieux de travail analogues au contexte du Cégep de Sainte-Foy.

Au quatrième chapitre nous traiterons de la méthodologie utilisée dans la présente étude tant au niveau du choix des instruments de mesure et des variables retenues, qu'à celui de la stratégie d'information et de consultation utilisée.

Au cinquième chapitre nous brosserons un tableau des résultats obtenus en réponse au questionnaire et durant les interviews. Nous ferons une analyse de besoins qui nous permettra d'identifier les types de difficultés pouvant affecter le comportement et le rendement au travail et de mieux cibler les composantes d'un éventuel PAE au Cégep de Sainte-Foy.

Nous terminerons sur la formulation des recommandations relatives à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un PAE au Cégep de Sainte-Foy et sur les étapes du plan d'action triennal.

2. LA PROBLÉMATIQUE

2. La Problématique

2.1 Présentation du Cégep de Sainte-Foy

2.1.1 Origine et mission

Le Collège d'enseignement général et professionnel de Sainte-Foy fut créé en 1967, conformément à la Loi des collèges d'enseignement général et professionnel. En lieu et place de l'Académie de Québec jusque là dirigée par les Frères des Écoles chrétiennes, il devenait une corporation du réseau public des collèges du Québec.

À l'instar des maisons d'enseignement de niveau collégial, on y dispense des programmes de formation à l'intention des étudiants qui se destinent tantôt à poursuivre leurs études à l'université (secteur général) tantôt à s'insérer dans le marché du travail (secteur professionnel), grâce à une formation technique plus poussée. L'institution accueille annuellement plus de 5 500 étudiants qui fréquentent l'enseignement régulier ; environ 8 000 étudiants sont inscrits au service de l'éducation des adultes. Ces derniers toutefois suivent leurs cours à temps partiel.

2.1.2 Ressources humaines

Le Cégep de Sainte-Foy compte environ *800* employés réguliers répartis selon quatre groupes distincts : les cadres et gérants, les professionnels, les professeurs et le personnel de soutien. On trouvera la répartition au tableau suivant.

Tableau 1

EFFECTIF RÉGULIER AU 30 JUIN 1988	
Personnel de direction	
Hors cadre	1
Cadres	18
Gérants	10
Secrétaires de direction	2
Personnel professionnel	
Postes à temps complet	19
Poste à temps partiel	1
Personnel de soutien	
Postes à temps complet	175
Postes à temps partiel	9
Professeurs de l'enseignement régulier	
Permanents	355
Non-permanents : à temps complet	47
Non-permanents : à temps partiel	108
Non-permanents : chargés de cours	44

Les cadres et gérants font partie d'un comité local de l'Association des cadres et gérants des collèges du Québec (A.C.G.C.Q.), tandis que les autres catégories de personnel sont toutes syndiquées, affiliées, les unes à la C.E.Q., les autres à la C.S.N.

Le portrait démographique du personnel permet de dresser le profil type suivant : leur âge moyen se situe dans la quarantaine, et sont surtout de sexe masculin. De son côté, le personnel enseignant est scolarisé et expérimenté : une grande majorité (58 %) possède plus de dix ans d'expérience pertinente. Enfin, on observe une certaine stabilité chez le personnel régulier. Les tableaux 2, 3 et 4 présentent les données ponctuelles par chaque catégorie de personnel.

Tableau 2

RÉPARTITION DU PERSONNEL PAR ÂGE								
Age	**Personnel enseignant régulier**		**Personnel de soutien** *		**Personnel professionnel** *		**Personnel de direction** *	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
21 à 30 ans	68	12%	20	11%	-	-	2	6%
31 à 40 ans	265	48%	103	55%	6	30%	11	34%
41 à 50 ans	185	33%	30	16%	10	50%	11	34%
51 à 60 ans	34	6%	28	12%	3	15%	5	16%
61 ans et plus	2	1%	9	6%	1	5%	3	10%
Total	**554**	100%	**184**	100%	**20**	100%	**32**	100%

* Pour ces catégories de personnel, les chiffres ne tiennent compte que des titulaires de postes.
(Rapport annuel 1987-88, p. 27)

Tableau 3

RÉPARTITION DU PERSONNEL PAR SEXE				
Personnel	**Hommes**		**Femmes**	
	Nombre	**Pourcentage**	**Nombre**	**Pourcentage**
Professeurs de l'enseignement régulier	326	59%	228	41%
Personnel de soutien *	90	49%	94	51%
Personnel professionnel *	15	75%	5	25%
Personnel de direction *	24	75%	8	25%
Total	**455**	**58%**	**335**	**42%**

* Pour ces catégories de personnel, les chiffres ne tiennent compte que des titulaires de postes.
(Rapport annuel 1987-88, p. 27)

Tableau 4

SCOLARITÉ ET EXPÉRIENCE DES PROFESSEURS					
Scolarité	**Nombre**	**Pourcentage**	**Expérience**	**Nombre**	**Pourcentage**
16 et moins	95	17%	1 à 4 ans	87	16%
17 ans	96	17%	5 à 9 ans	90	16%
18 ans	136	25%	10 à 14 ans	146	26%
19 ans	199	36%	15 ans et plus	231	42%
20 ans et plus	28*	5%			
Total	**554**	**100%**	**Total**	**554**	**100%**

* De ce nombre, vingt-cinq détiennent un doctorat. (Rapport annuel 1987-88, p. 27)

2.1.3 Organisation

Le Cégep de Sainte-Foy est une corporation publique. Ses pouvoirs consistent principalement à dispenser des programmes de formation autorisés par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science, à établir des politiques relatives au recrutement du personnel, à faire l'évaluation pédagogique et à administrer des fonds qui lui sont alloués. Notons toutefois que les ressources financieres qu'elle détient lui sont accordées selon des normes gouvernementales préétablies.

L'organigramme présenté à la page 12 montre que le Cégep est dirigé par un Conseil d'administration composé de membres nommés par le Gouvernement pour représenter le milieu socio-économique et de membres élus pour représenter les professeurs, les professionnels, le personnel de soutien, les parents et les étudiants. Le directeur général, le directeur des services pédagogiques, le directeur des affaires étudiantes sont membres d'office du Conseil d'administration. Il est dirigé par un président choisi chaque année par le Conseil parmi ses membres qui ne font pas partie du personnel des collèges ou n'y sont pas étudiants.

Le Conseil d'administration délègue la gestion des affaires courantes au *Comité exécutif* et *au Directeur général*. Ce dernier est secondé dans ses tâches par un *Comité de régie* composé des directeurs de chacun des *sept services* : les services pédagogiques, le service des affaires étudiantes et communautaires, le service du personnel, le secrétariat général, les services administratifs, le service de l'informatique et des systèmes et le service de la recherche et du développement. Le Directeur général rend compte de sa gestion au Conseil d'administration.

Dans le cadre du mandat qui nous occupe, deux directions retiennent l'attention. Il s'agit de la direction des services pédagogiques et de la direction du service du personnel. La direction des *services pédagogiques* regroupent tous les professeurs de l'enseignement régulier répartis en vingt-trois départements de même que le service de l'éducation des adultes et d'autres services de support à l'enseignement tels l'organisation scolaire, le centre des médias, la consultation (orientation, psychologie…), le secrétariat et le service de reprographie et le service à l'enseignement. Chacun des *vingt-trois* départements est animé par un responsable de la coordination départementale (RCD). Celui-ci est choisi par ses pairs pour un mandat d'une durée d'un an. Sa tâche d'enseignement est allégée afin de lui permettre de s'occuper des affaires du département et assurer un lien fonctionnel avec la direction des services pédagogiques.

La direction du *service du personnel* est chargée principalement de procéder à la sélection et à l'engagement des employés, d'administrer les conventions collectives régissant les diverses catégories d'employés, et de coordonner les budgets de perfectionnement. Également, le service du personnel assiste les autres services dans l'évaluation du personnel, administre les divers régimes d'assurances et de retraite, établit les salaires selon les classements des employés, procède à une cueillette et à une mise à jour des données sur les personnels. En bref, ses activités principales se regroupent autour de la dotation, des relations de travail, de la rémunération, du perfectionnement et de l'évaluation.

Tableau 5

L'ORGANIGRAMME DU CÉGEP DE SAINTE-FOY *

* Rapport annuel 1987-1988, page 5.

2.2 Contexte de la problématique

Premier constat : le travail, source de satisfaction et d'insatisfaction

Dans la vie de tout individu, le travail ne fournit pas que le soutien économique. Il consiste en un facteur essentiel d'identité et procure une bonne partie, si important soit-il, du support social nécessaire à l'équilibre humain. Il peut toutefois engendrer des maux : accidents — frustrations — stress, etc.

En ce qui touche de plus près les maux du secteur de l'éducation, de nombreuses études ont démontré que ce milieu est des plus susceptibles d'être générateur de stress et d'épuisement professionnel (Sutton, 1987) (Freudenberger, 1982). Aux États-Unis, des auteurs évaluent que le « burn-out » chez les enseignants a atteint des proportions épidémiques confirmant les conclusions d'une analyse analogue faite en Angleterre (Sutton, 1987, page 64) et celles d'une étude du même type réalisée au Canada (Hiebert, 1985). Ces recherches indiquent qu'il faut tenir compte de trois dimensions pour comprendre l'épuisement professionnel : le niveau personnel, le niveau organisationnel et le niveau culturel (Wallot, 1987).

Dans les cégeps, un rapport récent du Conseil des collèges intitulé *Étude de la pratique professionnelle des enseignants et des enseignantes de cégep* (Grégoire, Turcotte, Dessureault, 1986) illustre d'autres malaises :

— alors que 35 % sont « ancrés » dans la profession, 52 % des professeurs interviewés se questionnent sur le fait de rester au cégep. Ils se disent en recherche (d'eux-mêmes, d'un autre champ d'occupation, etc.) et sont en quête d'équilibre et d'harmonie afin de mieux exercer leur profession. Et 12 %, selon les auteurs, sont d'une manière ou d'une autre « déjà partis » à toutes fins pratiques (p. 110) ;

— 26 % des répondants disent souffrir d'isolement ;

— les enseignants interrogés font ressortir que leur profession est dévalorisée et que les administrateurs en général contribuent peu à la valorisation de l'enseignant.

Les auteurs concluent que « les enseignants de cégep sont aux prises avec plusieurs malaises en même temps ; ceux-ci ont leur source dans la société, dans le cégep, et dans leur propre comportement » (page 132). En fait, si l'enseignement est source d'équilibre, il est également source d'insatisfaction profonde.

Deuxième constat : le vieillissement des personnels

Le personnel enseignant des cégeps a atteint une moyenne d'âge de quarante et un ans. On observe également un vieillissement des autres catégories de personnel.

Le vieillissement, avons nous déjà mentionné, a une portée autant organisationnelle et collective que personnelle. Au plan psycho-social, il se répercute sur la motivation et les orientations professionnelles (Riverin—Simard, 1987). Selon les théoriciens de l'âge adulte, le passage des quarante ans est défini comme un moment de crise d'identité, un moment où l'adulte se requestionne sur ses motivations, ses désirs profonds, sur le sens de sa vie (Erickson, 1968) (Sheehy, 1978).

Une grande partie du personnel des cégeps se situerait donc à une nouvelle croisée des orientations, celle du mitan de la vie.

Troisième constat : l'importance du facteur humain

La Fédération des professionnels et professionnelles des collèges et des universités déposait en mars 1988 un rapport sur l'organisation du travail de ses membres. De même, en octobre 1988, la Fédération des cégeps fixait comme un des axes de développement pour les années 90 de « promouvoir le développement des ressources humaines des collèges comme agents de leur développement institutionnel ».

Ces rapports s'inscrivent dans la foulée des tendances observées dans les organisations visant à améliorer la qualité de vie au travail et à accorder plus d'importance au facteur humain. Le concept de qualité de vie au travail fait appel à des notions sociales, psychologiques et économiques puisqu'il cherche à atteindre à la fois une plus grande satisfaction des employés et une meilleure efficacité organisationnelle (Turcotte, 1988).

Influencées par le développement de cette réflexion, les pratiques en matière de gestion ont rapidement évolué au cours des décennies. Ainsi, la « gestion des ressources humaines » s'est substituée à la « gestion du personnel » reflétant une orientation nouvelle et élargie de cette fonction (Werther, Keith, Lee-Gosselin, 1985). On associe désormais la notion de gestion des ressources humaines à un ensemble d'activités qui se réfèrent tantôt au recrutement, à la formation, à l'évaluation, tantôt au développement, à la rémunération, aux relations de travail, et à la qualité de vie au travail.

2.3 Formulation du problème et importance du sujet.

Aucune étude interne n'a jamais véritablement été menée sur les employés du Cégep de Sainte-Foy qui viendrait confirmer les constats relevés précédemment. Malgré cela, il est permis de constater que les individus vivent des problèmes personnels qui influencent leur comportement et leur efficacité au travail.

Ces problèmes peuvent être liés au stress excessif, à la lassitude ou à l'épuisement professionnel, à la démotivation envers le métier, à l'alcoolisme, aux problèmes affectifs, familiaux et autres. Dans certains cas, ils ont des répercussions négatives sur la qualité des services dispensés à la clientèle étudiante ce qui oblige les gestionnaires à prendre des mesures administratives et disciplinaires pour corriger certaines situations devenues inacceptables.

Ces problèmes se répercutent également sur la présence au travail. La direction du personnel pose l'hypothèse que certains cas d'invalidité de plus de six jours soient vraisemblablement liés à des problèmes d'ordre psychologique.

En plus de leur impact sur la qualité des services à rendre à la clientèle étudiante, les problèmes d'absentéisme obligent les gestionnaires à multiplier les procédures de remplacement, et augmentent les coûts de formation et les réclamations en assurance-salaire.

Dans d'autres situations moins détériorées, il arrive que le malaise des employés aura un impact plus difficilement mesurable : il affectera le climat organisationnel, les relations interpersonnelles, la motivation au travail et l'apprentissage des étudiants. C'est pourquoi le mieux-être personnel et professionnel des employés prend toute son importance dans une institution d'enseignement où la qualité du service rendu à l'étudiant est le centre de l'activité enseignante. En effet, l'acte d'enseigner n'est pas seulement une transmission de contenus, de connaissances, mais essentiellement l'établissement d'une relation entre des individus. Or, l'enseignant peut difficilement communiquer son enthousiasme, susciter le désir d'apprendre et le goût de progresser chez ses élèves, si ses préoccupations le rendent peu disponible à établir cette relation étroite, si nécessaire à l'apprentissage.

Actuellement, il n'existe pas de programme spécifique pour venir en aide au personnel en difficulté. Souvent laissé seul avec son problème, l'individu en difficulté peut parfois compter sur la compréhension de collègues qui l'épaulent tant bien que mal. Il peut également trouver un support chez son supérieur immédiat.

Démuni face à cette question et ne disposant pas d'une formation adéquate en relation d'aide, le gestionnaire offre habituellement écoute, support et donne parfois des conseils judicieux. Ses compétences, toutefois, s'arrêtent là.

Au-delà d'une intervention ad hoc auprès de personnel dont la situation est passablement détériorée, la direction du personnel a également à intervenir auprès d'employés qui en éprouvent le besoin. Elle déplore cependant son manque d'habileté à pouvoir évaluer le problème et souhaiterait détenir une meilleure connaissance des ressources à sa disposition pour y faire face adéquatement.

De plus, il convient de souligner qu'il n'existe pas non plus de programme à caractère préventif pour limiter l'apparition de problèmes. On note cependant la politique d'ouverture du Cégep à l'octroi de congés divers (sans traitement — à traitement différé ou anticipé) et de prêts de service, ainsi que l'organisation récente d'une session de préparation à la retraite.

2.4 Objectifs du PAE

Nous croyons que la mise en place d'un programme d'aide aux employés (PAE) créera un lieu où le personnel en difficulté pourra s'adresser en vue de recevoir l'aide nécessaire pour le rétablissement de son équilibre personnel et fonctionnel. Permettant des interventions à point nommé, il sera possible d'éviter la détérioration de situations et les coûts administratifs et humains qu'elle entraîne.

Nous croyons de plus que la mise en œuvre d'un programme d'aide aux employés est une des mesures destinées à l'amélioration de la qualité de vie personnelle et professionnelle des employés du Cégep de Sainte-Foy, et constitue en cela une preuve tangible du souci de la Direction du Cégep de Sainte-Foy à l'égard de ses ressources humaines.

Dans notre étude, l'élaboration d'un programme d'aide aux employés adapté à la réalité du Cégep de Sainte-Foy devra prendre en considération les aspects suivants :

1. la présentation des modèles de PAE et des exemples de programmes québécois dans des milieux similaires au Cégep de Sainte-Foy ;

2. l'identification des types de difficultés personnelles pouvant affecter le comportement et l'efficacité au travail des employés du Cégep de Sainte-Foy ;

3. la définition des services à offrir et leurs caractéristiques ;

4. la définition des principes directeurs d'une politique interne et les règles de gestion nécessaires au fonctionnement du PAE ;

5. l'examen de la structure administrative du PAE en vérifiant les deux possibilités suivantes : la première à l'effet que le PAE soit rattaché à la direction du personnel, la seconde de type coopératif ou de gestion paritaire avec les syndicats et trouver de nouvelles sources de financement ;

6. l'identification du rôle et des responsabilités des divers intervenants ;

7. l'établissement d'un plan d'action pour l'implantation du PAE.

On voudra bien noter que ces objectifs spécifiques correspondront aux principaux éléments d'analyse du PAE qui ressortiront tout au long de notre étude.

3. LE CADRE CONCEPTUEL

3. Le Cadre conceptuel

Avant de procéder à l'étude organisationnelle proprement dite, il convient de clarifier les notions qui serviront à notre analyse. C'est l'objet de ce chapitre : poser le cadre conceptuel de l'étude. La première section situera la place des ressources humaines dans une organisation vue ici comme un système. La deuxième partie sera consacrée à un survol des écrits sur le sujet en définissant les concepts-clés reliés au PAE. À la troisième section, nous traiterons d'une recension de PAE effectuée dans des milieux de travail analogues au Cégep de Sainte-Foy.

3.1 La place des ressources humaines dans une organisation vue comme un système

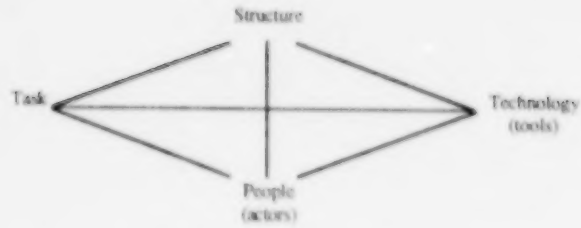
Selon les époques, les écoles de pensée en management ont ignoré à l'instar des classiques ou au contraire, mis l'accent sur l'importance du facteur humain dans les organisations. Nous avons assisté à l'évolution des concepts relatifs à la nature de l'homme, à la place et à son rôle dans l'organisation du travail. Un nombre important d'auteurs se retrouvent tout au long du continuum entre deux mouvements de balancier allant des approches structurales (« structural approaches ») aux approches humaines (« people approaches »).

Plus englobante comme tendance, les approches « systémiques », semblent actuellement les plus répandues. L'organisation est définie comme un système ouvert, c'est-à-dire, en relation dynamique avec son environnement et la résultante de plusieurs sous-systèmes (Kast et Rosenzweig, 1974), dont celui des ressources humaines.

Comme l'illustre son modèle qui apparaît à la figure suivante, Leavitt (1974) distingue quatre dimensions interreliées d'une organisation : une structure, des individus, des moyens technologiques et des connaissances, et des tâches à accomplir.

Figure 1

Modèle de Leavitt



Les quatre concepts sont ainsi définis. La dimension « **Task** » réfère à la raison d'être, la mission principale de l'organisation, y incluant les sous-objectifs. La dimension « **Actors** » signifie le personnel de l'organisation : il réfère aux qualifications requises pour réaliser la mission et également à l'aspect humain dans son ensemble. Par extension, cette dimension comprendrait aussi les groupes œuvrant dans l'organisation et leurs interactions. C'est sous cet aspect que sont compris les problèmes de motivation, de leadership, de communication. La dimension « **Technology** » correspond à l'utilisation des connaissances et des outils méthodologiques (ex. : ordinateur…) pour transformer les ressources en produits et réaliser les objectifs poursuivis par l'organisation. La dimension « **Structure** » réfère aux systèmes de communication, d'autorité, d'organisation des tâches.

Pour le gestionnaire, l'approche des sous-systèmes dans l'organisation permet de mieux visualiser la contribution de chacun des sous-systèmes dans l'organisation, puisque selon cette approche, son rôle principal consiste à en assurer la coordination et l'intégration.

De même, en présence d'un employé en difficulté, cette grille d'analyse l'aidera-t-il à situer le problème : l'employé a-t-il été suffisamment informé du rôle qu'il a à accomplir (« task ») ? sa tâche est-elle suffisamment bien définie (« structure ») ? a-t-il la connaissance et les outils nécessaires pour l'accomplir (« technology ») ?

Cette première section nous a permis de situer les ressources humaines comme l'une des composantes d'une organisation vue comme un système, et de comprendre pourquoi le gestionnaire n'interviendra pas de la même façon auprès d'un employé en difficulté dépendant des dimensions touchées par le problème.

La section suivante sera consacrée au support qu'apporte à la gestion des ressources humaines un programme d'aide aux employés. Ainsi après avoir tracé un bref historique de ces programmes, nous justifierons leurs raisons d'être pour l'employeur et pour l'employé, et présenterons les définitions les plus courantes. Ensuite, nous en examinerons les principes directeurs et présenterons des modèles actuellement observés dans les organisations. Finalement, nous aborderons les rôles et les responsabilités des différents intervenants (employeur, employé, gestionnaire, responsable du PAE, syndicats) impliqués dans un programme d'aide aux employés. Nous terminerons cette section en faisant ressortir les facteurs qui, à notre avis, peuvent contribuer au succès d'un PAE.

3.2 La gestion des ressources humaines vs les programmes d'aide aux employés

3.2.1 Historique des programmes d'aide aux employés

Avant 1940

Jusqu'en 1940, l'histoire industrielle retrace quelques rares initiatives, plutôt isolées, d'entreprises préoccupées par le bien-être de ses employés. (Macy's Department Store, Metropolitain Life Insurance company, New England Telephone Company, etc.)

Le premier programme d'aide aux employés aurait été créé en 1914 chez la compagnie Ford Motor par Henry Ford. Fortement imprégné de paternalisme et d'un manque d'humanisme, ce programme, conçu davantage pour contrôler les travailleurs, a disparu rapidement.

Le programme d'aide aux employés le plus structuré et le plus célèbre créé durant cette période fut celui mis de l'avant par la compagnie Western Electric à son usine d'Hawthorne. Selon Beaudoin (1986), « Il visait à prolonger le fameux *effet Hawthorne* et consistait à fournir une écoute aux membres du personnel qui en manifestaient le besoin ; il ne s'agissait pas de conseiller, référer, ni soigner, mais simplement de démontrer que l'employeur se souciait de ses employés. » En raison de difficultés internes et économiques, ce programme a dû être abandonné.

1940 à 1960

La Deuxième Guerre mondiale fournit une floraison abondante de programmes d'aide aux employés. L'insécurité des travailleurs inexpérimentés et nouvellement embauchés par l'industrie de guerre, et le taux de roulement élevé expliquent en bonne partie leur essor temporaire.

À la même époque, apparaissaient à travers le monde des programmes d'aide aux employés ou leur équivalent. En France, par exemple, un décret rend obligatoire le *Service social d'entreprise* et ce, dès 1942. Par la suite, dans la foulée du mouvement de la tempérance et pour remédier aux problèmes reliés à la consommation d'alcool sur les lieux du travail, sont créés les premiers programmes contre l'alcoolisme (Kodak, DuPont). Malheureusement, ces programmes prennent souvent l'aspect d'une « chasse aux sorcières » puisque l'accent est mis sur la formation des contremaîtres dans le dépistage des symptômes de l'alcoolisme et la référence formelle au programme des employés alcooliques. Ces programmes ne donnent pas les résultats recherchés : peu d'employés s'en prévalent spontanément en raison de son approche punitive et du manque de confidentialité et les syndicats y sont réfractaires.

1970 à nos jours : essor véritable

Les PAE atteignent véritablement les effets recherchés durant la décennie des années 70, et ce, grâce aux entreprises qui développent, au fil des ans, des instruments d'information et de promotion pour encourager la référence volontaire, contribuant ainsi à réduire la stigmatisation accolée à leur intervention.

En outre, le contexte socio-économique (éclatement de la famille — société plus permissive — génération du Moi — remise en question de l'autorité politique, publique, religieuse et patronale —phénomène du chômage, etc.) amène à concevoir des programmes plus larges (broad brush), qui offrent une intervention allant des services d'aide à la solution de problèmes personnels ou familiaux. Les entreprises prennent conscience que d'autres problèmes d'ordre psycho-social peuvent être à l'origine de changements comportementaux et de baisse de rendement au travail, bien que l'alcoolisme demeure un problème important.

Au Québec

Selon Cousineau, Varin, Levreault (1985), au Québec et dans tout le Canada, l'histoire des PAE s'est répétée avec une dizaine d'années de retard, en suivant l'évolution des modèles américains. Parmi les entreprises pionnières en programme d'aide, mentionnons : le Canadien National, la compagnie Bell, Air Canada, DuPont, Pratt et Whitney, les Forces armées canadiennes. Par la suite, s'ajoutent : la C.T.C.U.M., Postes Canada, General Motors (Ste-Thérèse), la Banque Royale, la Société des Alcools.

Le Conseil du Trésor du Québec a tracé les orientations gouvernementales de l'ensemble des ministères et des organismes régis par la Loi sur la fonction publique dans sa politique concernant l'aide aux employés, le 21 janvier 1986. Une politique semblable existe depuis 1978 pour les employés de la fonction publique canadienne. Nous traiterons plus en détails de l'existence de tels programmes dans le réseau scolaire dans la section 3.3.

Le tableau suivant présente une synthèse de l'origine et de l'évolution des programmes d'aide aux employés.

Tableau 6

AVÉNEMENT DES PROGRAMMES D'AIDE AUX EMPLOYÉS

Période	Programme de counseling	Programme contre l'alcoolisme
1800-1899	Travailleurs sociaux	Consommation courante acceptée sur les lieux de travail
1900-1929	Cas isolés : Ford Motor (1914) Macy (1925) Western Electric (1928) « employee counseling »	Mouvement de tempérance Efficience au travail (taylorisme) Régimes d'indemnisation des accidents du travail Tentatives de contrôle de la consommation d'alcool
1930-1939		Création des AA (1935)
1939-1944	Essor réel mais temporaire	Idem
1944-1949	Caterpillar Tractor (1945-) Prudentielle Life (1948-1952)	DuPont de Nemours (formel) Eastman Kodak (informel) Consolidated Edison (alcoolisme = maladie) -Rôle des superviseurs : surveillance des symptômes de l'alcoolisme « Chasse aux sorcières »
1950-1969	Période de développement modeste : Apparition des premiers programmes au Canada (1960)	Copies des modèles américains chez DuPont Canada Bell Canada, Air Canada, Canadien National, les Forces armées canadiennes, etc.
(1970)	Aux États-Unis, essor véritable des programmes d'aide aux employés	Rapport Hughes sur l'alcoolisme Fondation de la « National Institute on Alcohol Abuse and Alcoholism » (NIAAA) 1971 - Approche multi-services - Noms suggérés : « Service de counseling » ou « Service d'aide » - Rôle des superviseurs : surveillance du rendement au travail Volonté des entreprises d'assumer le financement des programmes Couverture des services par les assureurs Fondation de l'ALMACA (Association of Labor Management Administration and Consultants on Alcoholism)

Au Québec, apparition timide des premiers programmes (1970)	Alcoolisme seulement, au début Beaucoup de bénévolat Présence marquée des syndicats
Formation de regroupements :	Association des intervenants en toxicomanie (AITQ, 1977) Association des personnes ressources en alcoolisme dans l'industrie (AQPRAI, 1980) Association des personnes-ressources en programme d'aide (1984)
Manifestations d'importance :	Colloque à l'Université de Sherbrooke en collaboration avec AITQ et AQPRAI (1980-1983) Colloque sur les PAE multi-services (1985) Congrès nord-américain sur les PAE (Montréal, août 1988)
Centre des dirigeants d'entreprise	Publication d'un guide sur l'alcoolisme en milieu de travail (1984) et encouragement des entreprises à jouer un rôle de prévention et d'aide
Appui du monde syndical	Congrès du travail du Canada (1980) FTQ (1983-85) Publication d'un guide d'intervention CSN (1987)
Politique gouvernementale sur les PAE	Fonction publique du Canada (1978) Fonction publique du Québec (1986)

Inspiré d'une conférence présentée par madame Odette Beaudoin devant l'Association des professionnels en ressources humaines du Québec, le 26 novembre 1987.

3.2.2 Raisons d'être des programmes d'aide aux employés

Afin de mieux comprendre les besoins que veulent satisfaire les PAE, tant pour l'entreprise que pour les employés nous examinerons la nature des problèmes vécus et leur impact en milieu de travail.

Nature des problèmes

Les ressources humaines d'une organisation sont constituées d'un ensemble de personnes positionnées à différents stades de l'évolution de leur carrière et de leur vie personnnelle. Or, il arrive que des problèmes vécus dans la vie privée puissent influencer le rendement et le comportement au travail et vice versa, que les sources de stress et d'insatisfaction développées au travail soient également transférées dans la vie personnelle et familiale. Cette interdépendance des composantes vie personnelle/vie professionnelle rend difficile leur dissociation.

Les problèmes rencontrés sont nombreux et souvent multifactoriels. Nous tenterons de proposer une nosologie faisant une synthèse des classifications de problèmes rencontrés dans les organisations puisque, selon Beaudoin (1986), celles proposées par les théoriciens du counseling ne sont guère utilisées dans la pratique.

Catégorisation des problèmes basée sur les motifs de l'utilisation des PAE

- Problèmes reliés à l'alcoolisme et autre toxicomanies (drogue - médicaments)
- Problèmes de couple
- Problèmes familiaux
- Problèmes émotifs (stress, timitidé, etc.)
- Problèmes financiers (endettement)
- Problèmes légaux
- Problèmes reliés à la santé physique
- Problèmes reliés à la santé mentale (dépression, névrose, psychose...)
- Problèmes reliés au travail :
  - problèmes de réinsertion au travail après une absence
  - problèmes d'orientation et de carrière
  - difficultés de relations interpersonnelles
  - etc.
- État de crise :
  - épuisement professionnel (« burn-out »)
  - violence, agression
  - réaction aux deuils
  - etc.

Les tableaux suivants illustrent bien la diversité des classifications employées d'une organisation à l'autre, et nous renseignent sur l'acuité de certains problèmes. Ainsi, au-delà des particularités propres à un milieu de travail, les problèmes émotifs (personnels), familiaux et conjugaux semblent les plus fréquents.

TYPES DE PROBLÈMES RENCONTRÉS EN POURCENTAGE

Tableau 7

RÉSULTAT CSSMM/ET HOPITAUX ASSOCIÉS EN 1986 (Québec)

Problèmes émotifs	35,0 %
Problèmes au travail	19,2 %
Problèmes conjugaux	17,6 %
Autres types	15,5 %
Autres problèmes familiaux	7,3 %
Problèmes avec enfants	5,2 %
Problèmes de santé physique	3,6 %
Problèmes d'alcool	2,6 %
Problèmes de drogue	2,1 %
Problèmes financiers	0,5 %

Source : Association des Hôpitaux du Québec, Guide sur les PAE, 1988, page 24

Tableau 8

RÉSULTAT « ACCESS »/BANQUE ROYALE 1980-85 (Canada)

Troubles émotifs	35,0 %
Problèmes familiaux	25,0 %
Alcoolisme	18,0 %
Toxicomanie	5,0 %
Autres	13,0 %
Problèmes juridiques	4,0 %

Source : Santé mentale au Québec, Novembre 1985, page 180

Tableau 9

RÉSULTAT/« LONDON EMPLOYEES ASSISTANCE ASSOCIATION »

Difficultés personnelles	40,0 %
Difficultés de relations de couple	37,0 %
Consommation abusive d'alcool	9,0 %
drogues et/ou médicaments	25,0 %
Difficultés reliées au travail	14,0 %

Source : « E.A.P. Digests », septembre-octobre 1986, U.S.A.

Tableau 10

RÉSULTAT/« WARREN SHEPELL ET ASSOCIÉS INC. » 1987

Difficultés conjugales ou familiales	29,0 %
Difficultés émotives	27,0 %
Abus d'alcool ou de drogues	16,0 %
Problèmes de carrière	8,0 %
Difficultés financières	7,0 %
Difficultés juridiques	7,0 %
Autres	6,0 %

Source : Ressources humaines, été 1987, page 26

Impacts organisationnels

Les problèmes engendrés par la surconsommation d'alcool ont fait l'objet d'analyses et d'études plus fouillées et plus nombreuses. Les statistiques des gouvernements et des organismes spécialisés ont établi depuis longtemps qu'elle constitue un problème pour environ 10 % des employés de toutes catégories et dans tous les secteurs. (Côté-Desbiolles, Lewis, 1986)

À ce chapitre, une étude du ministère de l'Industrie et du commerce du Québec (1984) datée de 1982 a estimé à 450 $ millions les pertes au plan industriel (accidents de travail, baisse de productivité, absentéisme) et au plan social (notamment, les coûts des services hospitaliers et de réhabilitation imputables aux accidents de la route). En effet, l'employé alcoolique s'absente en moyenne trois fois plus souvent qu'un autre employé, touche jusqu'à trois fois plus de primes d'assurance maladie et a deux fois plus d'accidents. Son rendement au travail serait de 25 % moindre en moyenne selon une estimation du Centre des dirigeants d'entreprise (1984).

L'Association canadienne de la Santé mentale (1984) estime qu'environ 30 à 35 % des travailleurs canadiens éprouvent un problème d'ordre psycho-social à un moment ou l'autre de leur vie active affectant leur efficacité au travail. (Chetterbuck, 1984). Ajoutons encore qu'une étude récente (1987) du Bureau international du travail à Genève commentée dans Le Devoir tend à démontrer que la très grande majorité des accidents de travail (entre 80 et 90 %) seraient reliés à des problèmes personnels.

D'après Statistique Canada (1987), près de 61 % des employés interviewés lors d'un sondage ont évoqué des problèmes émotionnels comme raison première de leur absence au travail. (Gosselin, 1987)

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

Selon Jansen (1986), les conséquences des problèmes personnels des employés font augmenter :

- l'absentéisme,
- les coûts de remplacement et de formation,
- les réclamations en frais médicaux et en assurance salaire,
- les accidents de travail et les fautes professionnelles,
- les griefs et les arbitrages,

et font diminuer le rendement.

Comme autres conséquences plus difficilement mesurables, notons :

- leur influence sur le climat organisationnel,
- leur impact sur la qualité des services à la clientèle,
- leurs répercussions sur l'économie nationale en contribuant à augmenter le prix des biens et services.

3.2.3 Définitions des programmes d'aide aux employés et objectifs poursuivis

Aux États-Unis, les programmes d'aide aux employés recouvrent diverses réalités sous plusieurs appellations : « Counseling » — « Special health services » — « Troubled employee mental Wellness » — « Occupational alcoolism » — « employee assistance program ».

Au Québec, ils portent les titres suivants : « programme d'aide à l'alcoolique » — « programme d'aide au personnel » — « programme de mieux-être professionnel » — « programme d'aide aux employés » — « programme d'aide aux salariés » — « programme de counseling ». Ces titres réfèrent à diverses particularités organisationnelles comme le soulignent les définitions des auteurs suivants :

Myer (1984) : « Employee assistance is a generic term denoting more or less structured programs that utilize technical, administrative, and professional human services and personnel people, on either a contractual or employment basis, to meet the needs of trouble employees. »

Shain & Groeneveld (1980) : « EAP is a generic term used to describe the various methods found in the workplace for the control of alcoholism, drug abuse, and certain mental-health problems that adversely affect job performance. These methods typically involve both rehabilitative and disciplinary components. Their goals include the restoration of job performance to expected levels as well as the restoration of health to a better condition. »

Pour le Centre des dirigeants d'entreprise (1984) : « Le PAE est un service d'information, d'aide et de référence qui a pour objectif de venir en aide aux employés aux prises avec des problèmes personnels ou familiaux affectant leur comportement et leur rendement au travail. »

Masi (1984) : « The EAP is a method of intervention that focuses on the decline in job performance, not on the nature of the employee's problem, to restore the worker to full productivity. »

Selon l'Office des Ressources humaines du gouvernement du Québec (1985) : « On peut définir un programme d'aide aux employés (PAE) comme étant l'ensemble des actions prises dans l'organisation pour apporter aide et support à l'employé aux prises avec des problèmes personnels compromettant ou susceptibles de compromettre sa santé, son équilibre psychologique ou son rendement au travail. »

Cette dernière définition est la plus couramment utilisée dans le secteur public, les centres hospitaliers, les institutions d'enseignement et plusieurs entreprises privées. Tout en reconnaissant l'importance de l'un ou l'autre de ces aspects, elle fait le lien entre l'efficacité au travail et la vie personnelle des individus.

En résumé donc, les PAE ont pour objectif principal d'offrir à l'employé en difficulté une intervention précoce qui l'aidera à résoudre ses problèmes momentanés et maintenir son efficacité au travail. Ses fonctions-clés sont la prévention, le dépistage, le traitement et le suivi.

D'autres objectifs mentionnés par des gestionnaires plaident en faveur de la création de PAE :

- améliorer la qualité de vie au travail ;
- accroître le sentiment d'appartenance ;
- favoriser une meilleure relation entre l'employeur et l'employé ;
- augmenter la motivation et la satisfaction au travail ;
- réduire les coûts de remplacement ;
- offrir une autre forme de support à l'administrateur afin de lui permettre d'assumer pleinement sa responsabilité de gérance face à un employé en difficulté dont le comportement et le rendement sont affectés.

En terminant, ajoutons que de plus en plus d'organisations se reconnaissent une responsabilité sociale en contribuant à l'accroissement d'un mieux-être collectif et au maintien de la santé mentale. (Curran, Kieffhaber, 1980). Les objectifs poursuivis par les entreprises qui mettent sur pied des PAE sont autant d'ordre humanitaire qu'économique et administratif.

3.2.4 Principes de base

Une étude réalisée par l'Office des Ressources humaines du Gouvernement du Québec (1986), tend à démontrer que les programmes d'aide déjà en place reposent sur certains principes de base, largement diffusés et respectés dans l'entreprise. Ils sont essentiels à la crédibilité et au bon fonctionnement de tout PAE. Il s'agit de la confidentialité et de l'absence de préjudice pour l'employé.

3.2.4.1 Confidentialité

Le programme obtiendra la confiance des employés, si l'accent est mis sur la confidentialité avant tout. Elle doit être garantie tout au long du processus tant au niveau du déroulement des consultations qu'à celui des renseignements liés à la nature du problème et des services reçus. À cette fin, Lee et Rosen (1984) proposent de concevoir et de publiciser un code d'éthique propre à chaque milieu de travail.

Voici sommairement quelques mesures qui peuvent être mises de l'avant en regard des lieux physiques, des horaires, des dossiers et de la protection des renseignements personnels :

- Un accès facile et discret au bureau du conseiller au PAE.
- La possibilité de consulter à l'extérieur du lieu de travail ou par téléphone, au choix de l'employé et selon un horaire souple.
- L'utilisation d'une ligne téléphonique privée. Plusieurs conseillers au PAE ont également un répondeur téléphonique.
- La discrétion absolue du supérieur immédiat quant à la démarche de l'employé et ses motifs de consultation.
- La codification des dossiers qui permette d'identifier l'employé seulement par le conseiller au PAE.
- L'accessibilité au dossier exclusivement par l'employé, sur demande. Le conseiller au PAE doit obtenir le consentement de l'employé pour divulguer des informations le concernant, s'il y a lieu.
- La transmission au gestionnaire des informations requises pour fin de gestion exclusivement (autorisation d'absence, modification de la charge de travail, etc.).
- Une entente des parties patronale et syndicale s'engageant à ne pas impliquer le conseiller au PAE en matière de grief et d'arbitrage.

3.2.4.2 Sans préjudice pour l'employé

Le fait de bénéficier du programme d'aide ne doit pas nuire à la sécurité d'emploi de l'employé, à son statut, à ses chances de promotion ou à sa réputation. Cependant, dans le cas d'un rendement insuffisant, il est de la responsabilité de l'employé de corriger la situation en réglant ses problèmes soit par lui-même, soit en s'adressant aux ressources du PAE ou à d'autres personnes.

Précisons par ailleurs que le recours au PAE ne soustrait pas l'employé aux politiques en vigueur, aux mesures disciplinaires et aux dispositions des conventions collectives. En reconnaissant qu'une baisse de rendement peut être l'indice d'un problème personnel sous-jacent, l'employeur peut initier une démarche d'aide et offrir support à l'employé en difficulté en le référant aux ressources du PAE. Des sanctions peuvent néanmoins être prises si l'employé n'améliore pas son rendement, qu'il utilise ou non les ressources du PAE.

3.2.5 Modèles actuels de programmes d'aide aux employés

Reflétant le caractère unique d'une organisation, sa culture et les besoins de ses employés, les modèles de PAE sont très diversifiés. Afin de les classifier, les auteurs font ressortir diverses typologies selon les dimensions envisagées :

- Modèles basés sur les services offerts.
- Modèles basés sur les approches d'intervention.
- Modèles basés sur les types de référence.
- Modèles basés sur la localisation des sources d'aide selon les fonctions du programme.

3.2.5.1 Modèles basés sur les services offerts

Les modèles basés sur les services offerts font plus fréquemment l'objet de référence chez les auteurs.

Selon Beaudoin (1986), De l'Étoile (1988), Spicer, Owen & Levine (1983) et Sonnenstuhl & Trice (1986), trois catégories de programmes peuvent être dégagées :

- Programme axé sur l'alcoolisme et la toxicomanie.
- Programme multi-volets ou multi-services (broad brush).
- Programme systémique.

1. Programme axé sur l'alcoolisme et la toxicomanie :

Comme nous l'avons vu précédemment, les premiers PAE visaient la réhabilitation d'employés aux prises avec des problèmes d'alcoolisme et le dépistage de ceux en phase de le devenir. Evoluant avec le temps, ces programmes se sont étendus à la surconsommation des drogues.

L'intervention, fondée sur les principes du mouvement des Alcooliques anonymes, est souvent faite par une ressource non spécialisée (par exemple, un ex-alcoolique). Les services offerts sont : l'accueil, l'information, la référence à des ressources internes ou externes (groupes d'entraide, organismes de réhabilitation, etc.), le suivi en milieu de travail pour l'employé en difficulté ; des services d'information au personnel d'encadrement et au personnel syndical.

2. Programmes multi-volets ou multi-services (broad brush) :

Les programmes mis sur pied plus récemment tendent à offrir des services aux employés aux prises avec des difficultés psycho-sociales de tous ordres (problèmes psychologiques, émotionnels, légaux ou financiers). De même, les anciens programmes axés sur l'alcoolisme et la toxicomanie évoluent vers des programmes plus larges.

Les services offerts peuvent être :
le diagnostic permettant d'évaluer la nature du problème,
l'information,
le counseling à court terme (4 à 8 entrevues),
la référence à des ressources externes,
le suivi,
la formation à la référence du personnel d'encadrement et du personnel syndical.

3. Programme systémique :

En plus des services personnels rendus aux employés, les programmes multi-services ont tendance à mettre l'accent sur la prévention et la promotion de la santé plutôt que sur le seul aspect curatif. Les services offerts sont l'information et l'animation de sessions thématiques reliées au travail (ex. : la gestion de conflits - la gestion du stress - le développement de la carrière - la planification de la pré-retraite et de la retraite, etc.) et à des problématiques psycho-sociales (ex. : l'art d'être parent - la gestion du budget familial, etc.).

Selon Cousineau, Varin & Levreault (1985), certains PAE précurseurs vont même jusqu'à attirer l'attention de la direction sur les causes de certains problèmes qui seraient d'ordre organisationnel plutôt que personnel dans le but d'améliorer la qualité de vie au travail.

Tableau 11

ÉVOLUTION DES MODÈLES BASÉS SUR LES SERVICES OFFERTS				
Approche curative →	Approche curative →	Approche curative →	Approche curative →	Approche curative
Intervention lors de crise, d'accidents	Intervention axée sur la surconsommation d'alcool	Intervention axée sur la surconsommation d'alcool et autres toxicomanies	Intervention face à des problèmes d'ordre psycho-social divers (incluant alcoolisme et toxicomanies)	Intervention face à des problèmes d'ordre psycho-social divers (incluant alcoolisme et toxicomanies) + Approche préventive
Approche spécialisée et limitée				Approche globale et systémique

3.2.5.2 Modèles basés sur les approches d'intervention :

Selon les ressources humaines disponibles au sein de l'organisation et sa structure existante, les programmes d'aide aux employés auront recours à l'une ou l'autre des approches suivantes que l'on décrira par la suite :

- approche médicale,
- approche spécialisée en relation d'aide,
- approche non spécialisée.

1. Approche médicale

Certaines entreprises possèdent déjà un service médical à l'intention de leurs employés. Médecins et infirmières posent un diagnostic, assurent un traitement dans le champ de leur compétence et réfèrent aux ressources appropriées les cas qui exigent un traitement ou un suivi particulier.

Nous ne nous attarderons pas davantage à cette approche, quasi-inexistante en milieu scolaire.

2. Approche spécialisée en relation d'aide

Cette approche utilise les services de professionnels spécialisés en relation d'aide (psychologue, travailleur social, conseiller en orientation, etc.) pour faire l'évaluation de la nature du problème, le traitement, le suivi et, si nécessaire, la référence à d'autres ressources appropriées. Ces professionnels sont, selon le cas, rattachés ou non à l'organisation.

3. Approche non spécialisée

Ces intervenants, qui ont reçu une formation d'initiation à la relation d'aide, sont habituellement des agents de personnel à qui on a confié la responsabilité du programme d'aide. Dans le cas de programme centré sur l'alcoolisme et la toxicomanie, on a souvent retenu les services d'anciens alcooliques réhabilités. Ils agissent surtout à titre d'agent de référence vers les ressources qualifiées, veillent à ce que l'employé ait bien reçu le service et aident à la réintégration au travail, s'il y a lieu.

3.2.5.3 Modèles basés sur les types de référence

L'Association des Hôpitaux du Québec (1988), présente trois modèles classifiés selon le mode de référence :

- l'auto-référence ou le volontariat,
- la référence informelle,
- la référence formelle.

En fait, la plupart des programmes d'aide permettent actuellement tous ces genres de référence. Historiquement, les premiers programmes d'aide utilisaient exclusivement la référence formelle, aujourd'hui moins employée.

1. Le modèle de l'auto-référence ou le modèle de référence volontaire

Dans ce modèle, le recours au PAE se fait sur une base volontaire et exprime une motivation personnelle de l'employé de faire les démarches nécessaires pour obtenir de l'aide. Selon l'Office des Ressources humaines du Québec (1986), ce mode de référence est le plus courant parmi les programmes d'aide québécois répertoriés. Il prend son importance particulièrement en regard de deux aspects : le plan thérapeutique et le plan juridique. En effet, pour produire un changement de comportement désiré, il est reconnu, au plan thérapeutique, que la personne en difficulté doit admettre l'existence d'un problème et souhaiter le résoudre en acceptant d'être aidée par la personne de son choix. La forcer à recourir au programme d'aide risquerait d'augmenter ses résistances, et de ne pas produire les résultats recherchés.

Au plan juridique, l'obligation de respecter la liberté et les droits fondamentaux de tout être humain est consignée dans les articles 1 à 5 de la Charte des Droits et Libertés de la personne. Les articles 1 et 5 de la Charte se lisent ainsi :

« Article 1 : Tout être humain a droit à la vie, ainsi qu'à la sécurité, à l'intégrité et à la liberté de sa personne. Il possède également la personnalité juridique.

Article 5 : Toute personne a droit au respect de sa vie privée. »

En somme, comme le dit Beaudoin (1986), « l'auto-référence apparaît maintenant comme le mode de référence par excellence puisqu'elle permet l'intervention précoce et assure une confidentialité plus grande, tout en favorisant une meilleur coopération de l'employé ».

2. Le modèle de la référence informelle

Tout en respectant le principe du volontariat, la référence informelle permet à des personnes dans l'entourage de l'employé en difficulté de lui faire prendre conscience de son problème et de le sensibiliser à l'existence du programme d'aide.

Selon McClellan (1985), le gestionnaire apparaît bien placé pour suggérer à l'employé d'avoir recours au programme d'aide. Dans certains cas, ce rôle peut être tenu par des représentants syndicaux, des collègues de travail et même des membres de la famille immédiate de l'employé (peer group intervention).

3. Le modèle de la référence formelle

On fait appel à ce mode de référence lorsque, malgré les avertissements, les offres d'aide et les actions disciplinaires, l'employé continue de présenter d'importantes difficultés de rendement et de comportement au travail. Cette approche est utilisée dans les programmes d'aide centrés sur l'alcoolisme et les toxicomanies, et s'avère essentielle en cas d'interventions d'urgence (crises) lorsque la santé et la sécurité de l'employé et celles de son entourage sont mises en péril. Il s'agit cependant d'un processus de dernier recours qui nie la liberté de choix, oblige le traitement, et soumet l'employé à des mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au congédiement.

5.2.5.4 Modèles basés sur la localisation des sources d'aide et selon les fonctions du programme

Ce modèle est dit « interne », « externe », ou « mixte » selon que l'employé reçoit de l'aide des ressources humaines au sein de son organisation, ou bien des organismes communautaires ou des firmes privées à l'extérieur du milieu de travail, ou enfin une combinaison des deux (interne/externe).

Nous reproduisons ici le schéma de Beaudoin. Il a le mérite de décortiquer, au delà de la fonction traitement, les autres fonctions du programme. En accord avec l'analyse de l'auteur, une quatrième fonction pourrait être ajoutée : le suivi.

Tableau 12

Modèle de programme d'aide aux employés le plus couramment utilisé

Fonctions	Interne		Externe	Combinaison interne/externe
Administration	x			
Évaluation/référence	x			
Traitement			x	

En résumé, peu d'organisations ont un programme totalement interne. La pratique veut qu'elles offrent certains services à l'interne et réfèrent, à l'externe, pour d'autres types de services.

Cette section de notre analyse visait à tracer un tableau sommaire des principaux modèles rencontrés dont parlent les auteurs consultés. En résumé donc, nous avons vu qu'il n'existe pas de modèle unique. Les programmes d'aide varient selon les services offerts aux employés, selon la compétence des ressources humaines en place, selon le lieu où ils reçoivent ces services et la manière dont ils les obtiennent.

Dans la section suivante, nous identifierons les intervenants qui peuvent être impliqués dans un programme d'aide, leurs responsabilités et les exigences requises pour effectuer ces activités.

3.2.6. Rôles et responsabilités des intervenants impliqués dans un programme d'aide

Dans cette section, nous passerons en revue les rôles et responsabilités des principaux acteurs appelés à intervenir pour assurer le fonctionnement d'un PAE dans une organisation.

3.2.6.1 Responsabilités de l'employeur

Selon Masi (1984), Dickman (1985), Sonnenstuhl & Trice (1986), il appartient à l'employeur de définir et de promouvoir les buts et objectifs mis de l'avant par le PAE. De plus, il doit s'assurer que ce dernier répond aux attentes de toutes les entités de son organisation par des mécanismes de consultation et d'évaluation, (par exemple : protéger la confidentialité ; rendre viable le fonctionnement du PAE en lui consacrant les ressources appropriées). Cette volonté se traduira par l'adoption, après consensus, d'une politique claire et précise ; sa diffusion, ainsi que les procédures relatives à sa mise en œuvre auprès de tout le personnel de l'organisation compléteront l'opération. (Cousineau, Sylvestre, 1987).

Pour être véritablement efficace, les auteurs consultés croient que ce programme doit s'appuyer sur une philosophie de gestion qui reconnaît l'importance des ressources humaines dans une organisation, et que cette philosophie soit partagée par tous les membres de la direction.

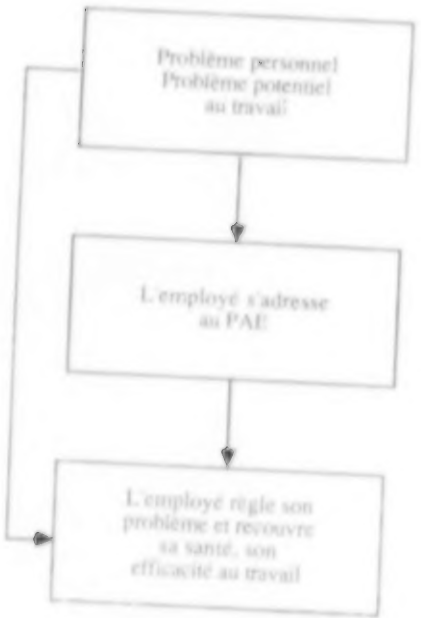
3.2.6.2 Responsabilités de l'employé

Pour l'Office des Ressources humaines du Gouvernement du Québec (1985) et Cousineau (1985), chaque employé est le principal artisan de sa santé et de son bien-être. Il lui appartient donc de maintenir son efficacité à un niveau acceptable, de dispenser des services de qualité et d'assurer une présence au travail dans un climat favorable à de bonnes relations interpersonnelles. Sa responsabilité couvre également les situations qui peuvent affecter sa santé, son efficacité et son comportement au travail ; il doit prendre alors les moyens nécessaires pour les corriger.

La référence volontaire apparaît dès lors comme étant le processus par lequel l'employé se dirige de lui-même vers le PAE afin d'obtenir de l'aide (Madore, 1987).

Figure 2

Schema illustrant le rôle de l'employé v/s le PAE



PRISE DE CONSCIENCE

AUTO-RÉFÉRENCE

RÉSOLUTION DE PROBLÈME

Inspiré de Mai[illegible]ve (1987)

3.2.6.3 Responsabilités du gestionnaire

Selon Myers (1984), le supérieur immédiat doit adhérer aux buts, objectifs et activités du PAE et les promouvoir pour assurer un fonctionnement optimal du programme. Pour Watts (1988), l'implication du gestionnaire est vitale : il doit pratiquer une gestion attentive (« sensitive management ») pour pouvoir reconnaître un employé en difficulté.

Il effectuera habituellement une partie ou l'ensemble des activités suivantes :

- l'information (sur un plan individuel et/ou collectif),
- le dépistage,
- la référence (formelle ou informelle),
- le suivi.

En conséquence, il doit être parfaitement informé de tous les aspects du PAE. Il doit recevoir une formation l'habilitant à reconnaître les principaux problèmes de rendement et de comportement et apprendre concrètement à intervenir (Masi, 1984) (Gumz, 1985). Son rôle cependant s'arrête là : il n'est cependant pas de son ressort d'aider l'employé à résoudre son problème, ni de poser un diagnostic. Son action est principalement centrée sur le rendement de l'employé au travail (Wrich, 1982) (Office des Ressources humaines, 1985).

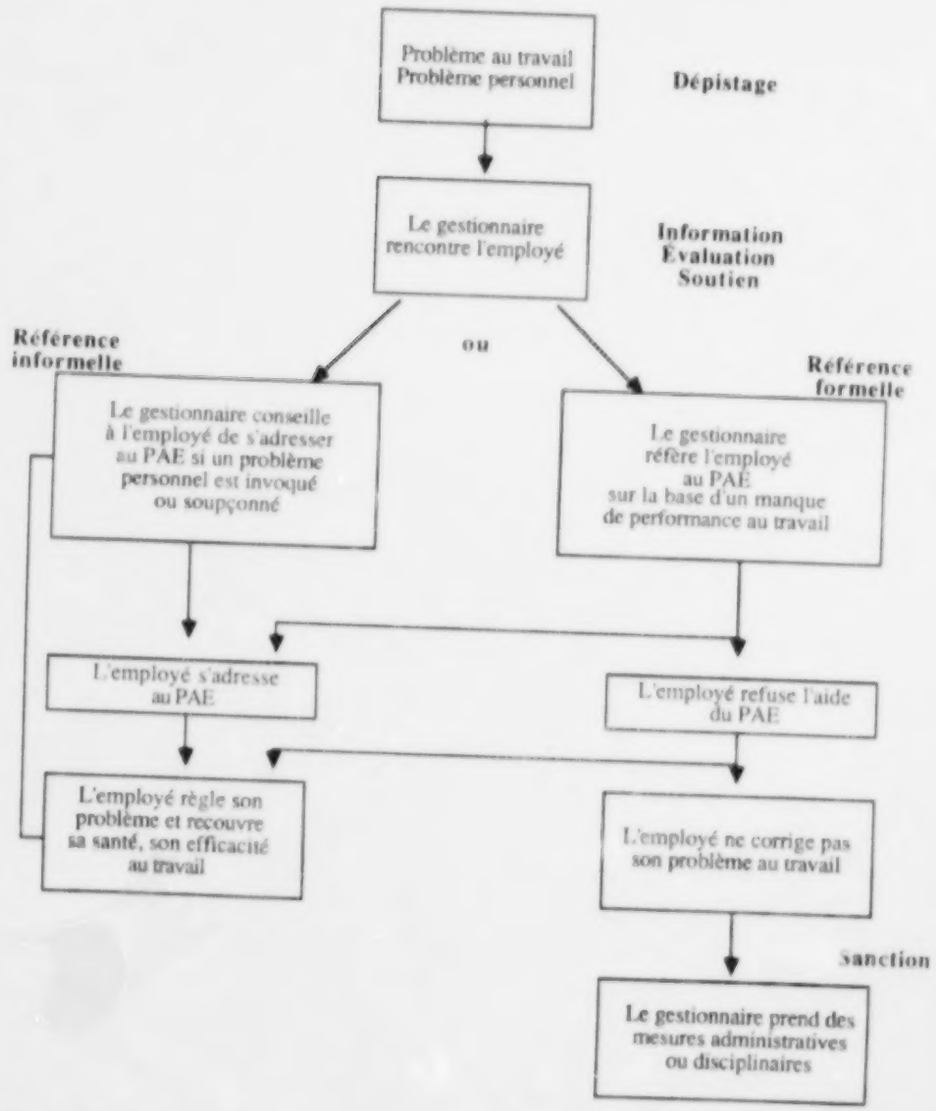
Ainsi, après avoir constaté un changement de comportement au travail ou une baisse de rendement chez un employé, le supérieur immédiat prendra contact avec celui-ci pour lui faire prendre conscience de la situation qu'il a observée en lui parlant de faits concrets. S'il s'agit bien de problèmes personnels et non de facteurs organisationnels (ex. : connaissance des règlements, des résultats attendus ; outillage adéquat, etc.) le gestionnaire pourra suggérer de s'adresser au PAE ou à toutes autres ressources permettant à l'employé de retrouver un rendement ou un comportement adéquat. Dans certains cas, il informera des mesures disciplinaires dont l'employé fera ou pourrait faire l'objet.

Plusieurs auteurs distinguent la référence « informelle » de la référence « formelle » qui semble correspondre au degré de gravité ou de détérioration de la situation de l'employé au travail. Ainsi, Madore (1987) définit la référence « informelle » comme étant le « processus par lequel le gestionnaire ou tout autre intervenant conseille à l'employé en difficulté au travail de s'adresser au programme ». Son intervention se limite à cette suggestion ; c'est à l'employé à décider ou non de faire les démarches subséquentes nécessaires avant que sa situation ne se détériore davantage. Quant à la référence « formelle », il s'agit bien entendu d'un « processus ultime par lequel le gestionnaire réfère au PAE dans les cas où la situation continue de se détériorer et que l'employé ne démontre aucun intérêt à apporter des changements ». Dans ce cas, le gestionnaire établit un dossier strictement administratif basé sur le manque de performance au travail et pouvant conduire à des sanctions disciplinaires pouvant aller jusqu'au renvoi. Il s'agit de cas plus rares. Aussi, afin de soutenir les efforts des employés qui ont recours au PAE pour résoudre leurs problèmes, le supérieur immédiat mettra de l'avant des conditions facilitantes (accès au PAE sur les heures de travail, modification de l'horaire de travail, etc.) et collaborera au suivi avec le conseiller au PAE, selon le désir de l'employé.

Finalement, de concert avec le conseiller du PAE, le gestionnaire sera attentif à faciliter la réintégration au travail d'un employé qui se sera absenté d'une façon prolongée.

Figure 3

Schéma illustrant le rôle du gestionnaire v/s le PAE



Inspiré de Madore (1987)

3.2.6.4 Rôles du responsable du PAE

Dans la section traitant des définitions des PAE (3.2.3), nous avons vu que ces programmes offrent assistance et support aux employés qui éprouvent des difficultés personnelles non-classifiées comme maladies mentales et qui sont situationnelles et transitoires de par leur nature.

Le counseling est donc au cœur de l'intervention du responsable du PAE en milieu organisationnel. Les fonctions du counseling sont multiples : *développementale* en aidant les personnes à mieux utiliser leurs habiletés, à accroître leurs capacités en matière de résolution de problèmes et de prise de décision, et à développer leur potentiel ; *corrective* en améliorant le rendement ; *thérapeutique* en diagnostiquant des maux personnels et organisationnels et en y remédiant ; *informative et préventive* ; *facilitante* en aidant à régler certains problèmes de carrière ou d'adaptation personnelle ; *d'urgence (crise)* en aidant lors d'un événement traumatisant au plan personnel ou organisationnel (Beaudoin, 1986, pp. 30-31).

D'autres fonctions sont aussi dévolues au responsable du PAE. Winkelpleck (1984) propose une classification en six catégories :

1) Administration :
assurer le marketing et la promotion, la mise en œuvre et le développement d'outils tels un système de référence, un cahier de ressources, la tenue des dossiers. Faire l'évaluation du PAE, la recherche, les relations publiques, la gestion du personnel et du budget du PAE.

2) Counseling :
identifier le problème, faire du counseling ou référer à la ressource appropriée, réhabilitation.

3) Défense (« Advocacy ») :
amener l'organisation à écouter et réévaluer la situation de certains employés souvent issus des minorités et ignorés.

4) Consultation managérielle :
aider à résoudre des problèmes de management et des problèmes relationnels au travail, en qualité d'expert objectif.

5) Éducation préventive :
animer des ateliers sur le stress, la résolution de conflits, etc., fournir de l'information écrite sur différents sujets par des dépliants, des articles dans le journal de l'organisation, etc.

6) Développement organisationnel :
analyser l'organisation dans son ensemble et proposer des avenues spécifiques de développement.

Tout en reconnaissant que ces fonctions ne sont pas développées également dans tous les PAE, Winkelpleck constate que les principales sont l'administration et le counseling pour la majorité d'entre eux.

On souligne enfin qu'il est du devoir du responsable du PAE d'accueillir le plus rapidement possible les demandes, de garantir la confidentialité de ses interventions (Levine, 1985) (Hellan, 1986), et d'effectuer des références adéquates (Gumz 1985), tout en s'assurant de leur qualité.

3.2.6.5 Implication syndicale

Selon Beaudoin (1986), les syndicats acceptent généralement bien les PAE lorsqu'ils contribuent au mieux-être personnel et professionnel de leurs membres. Ces programmes sont alors perçus comme un ajout supplémentaire aux avantages sociaux et s'inscrivent dans le champ de la mission sociale que se donnent certains syndicats (CTC, 1980), (FTQ, 1983, 85) (CSN, 1987).

Or, s'ils entretiennent un préjugé favorable envers les PAE, les syndicats s'impliquent cependant à des degrés divers (McWilliams, 1978). Au Canada, par exemple, certaines centrales syndicales par l'intermédiaire de « délégués sociaux » (CTC) et « d'intervenants syndicaux » (FTQ) formés à cet effet jouent un rôle actif d'information, d'assistance et de référence auprès de leurs membres. Notons toutefois que la majorité des centrales syndicales demeurent muettes à ce chapitre.

Selon les auteurs consultés (Sonnenstuhl & Trice, 1986), (Tramm, 1985) (McWilliams, 1985), (Wrich, 1982), l'implication syndicale dans le développement et le fonctionnement des PAE est considérée comme une condition cruciale de leur succès. Cependant, il y a divergence sur le degré souhaitable de leur participation (Beaudoin, 1986). Certains prônent une gestion conjointe, tandis que d'autres soulignent l'importance de consulter les syndicats à diverses étapes de la mise en œuvre et du fonctionnement du PAE et ce, de façon formelle ou informelle.

En bref, les études consultées par Beaudoin (1986) convergent vers l'importance d'entretenir de bonnes relations avec les syndicats et de les tenir informés afin qu'ils conservent une attitude positive envers le PAE. Un accord de principe demeure un minimum requis pour s'assurer de leur confiance et de leur coopération (Thureson, 1987).

3.2.7 Éléments de succès

Parmi les principaux facteurs pouvant contribuer à établir la crédibilité d'un PAE et en assurer un fonctionnement optimal, nous avons vu l'importance des éléments suivants :

- l'engagement non équivoque de la direction, notamment par l'adoption d'une politique (3.2.6.1) ;
- l'assentiment des syndicats (3.2.6.5) ;
- l'implication des gestionnaires (3.2.6.3) ;
- le respect des principes de base : confidentialité et absence de préjudice (3.2.4) ;
- la responsabilité de l'employé (3.2.6.2) ;
- l'utilisation de ressources compétentes et crédibles (3.2.6.4).

À cette liste, s'ajoutent les facteurs suivants que nous traiterons plus en détail en raison de leur importance pour la conception et la mise en place d'un PAE. Il s'agit de :

— l'analyse de besoins ;
— la formation d'un comité d'orientation ;
— la promotion ;
— l'évaluation.

3.2.7.1 L'analyse de besoins

Pour De l'Étoile (1988), l'analyse de besoins vise deux objectifs : identifier les types de problèmes auxquels fait face le personnel visé par le PAE et mieux cibler les composantes du PAE. En effet, elle s'avère nécessaire pour offrir un service bien adapté et optimiser la réussite du programme (Hellan, 1986). Pour Balzer et Pargament (1987), l'analyse de besoins permet de s'assurer que le PAE s'adapte parfaitement à la culture de l'organisation et qu'il s'inscrit dans la philosophie de gestion de l'entreprise. Enfin, pour Cousineau et Sylvestre (1987), l'analyse de besoins fait partie de la planification du PAE, étape cruciale pour réduire des difficultés qui ne manqueront pas de survenir en cours de réalisation. Elle est donc considérée comme un investissement rentable.

Une telle analyse se fera à partir d'une *analyse documentaire* des diverses politiques de l'organisation et de données statistiques (étude de la population, étude des ressources...), ainsi que par la *consultation* de personnes clés de l'organisation et des employés eux-mêmes (Cousineau, Sylvestre, 1987).

3.2.7.2 La formation d'un comité d'orientation

Pour Beaudoin, (1986, p. 60) « il apparaît souhaitable de former un comité ayant pour fonction d'assumer la responsabilité et la surveillance du programme ». En effet, sans être une condition absolue de réussite, une majorité d'organisations qui se dotent d'un PAE optent pour la formation d'un comité consultatif (Cousineau, Sylvestre, 1987). Ce dernier permet de répondre à deux préoccupations : premièrement permettre au responsable du PAE d'ajuster le programme aux besoins réels du milieu et deuxièmement favoriser une approche transparente du fonctionnement du PAE et contribuer au développement de sa crédibilité (De l'Étoile, 1988).

Paritaire ou non, et avec des responsabilités variables d'une organisation à l'autre (De l'Étoile, 1988), (Cousineau, Sylvestre, 1987), le Comité consultatif assumera le rôle de définir les orientations générales du PAE et de suivre son évolution afin de s'assurer qu'il poursuit les objectifs tracés. Dans certains cas, il rédigera la politique d'aide au PAE, participera à la sélection du conseiller du PAE, fera de la promotion et évaluera le PAE.

Cependant, quels que soient les mandats dont il aura la responsabilité, le comité ne discutera en aucun temps de cas particuliers d'employés bénéficiant du programme.

3.2.7.3 La promotion

Les activités de promotion sont essentielles pour augmenter le degré de visibilité du programme (Gumz, 1985), puisqu'elles ont un lien direct avec son utilisation (Lanier, Gray, 1986).

De l'Étoile (1988) précise que les activités de promotion ont pour objectifs de bien faire connaître le but, le contenu et les limites du programme, de renseigner sur les services offerts et le mode d'accès, de rassurer le personnel sur les principes directeurs du programme (confidentialité, absence de préjudice, etc.). Également, elles pourront sensibiliser le personnel à certaines problématiques (gestion du stress, planification de carrière, etc.).

Le PAE devra être bien connu du milieu et toutes les instances, y compris le personnel nouvellement engagé, devront être informées adéquatement. Pour ce faire, les auteurs consultés privilégient le mode informel, tel le « bouche à oreille » et des moyens publicitaires et promotionnels comme les brochures, affiches, cartes d'affaires du conseiller, kiosques d'information, présentations visuelles (vidéo, film, diaporama), articles dans les journaux internes, rencontres du personnel par petits groupes, sessions d'information et de formation des personnes susceptibles de référer (gestionnaire, syndicats), conférences et ateliers de discussion.

Ces activités d'information auront pour but de faire connaître les objectifs et les intentions du programme. Elles visent également à indiquer qu'il est avantageux d'y participer.

3.2.7.4 L'évaluation

Pour Burggrabe & Swift (1984, p. 26), le gestionnaire a besoin d'évaluer le PAE pour vérifier l'atteinte des objectifs et justifier son existence ; il doit également assurer son développement, suivre son évolution, l'adapter et l'améliorer. Spicer, Owen & Levine (1983, p. 3) considèrent que l'évaluation est un outil de management dans un processus continu de planification, de prise de décision et d'organisation. Plusieurs auteurs recommandent alors de développer des instruments d'évaluation au moment de la phase de planification du PAE. Il sera ainsi moins onéreux de faire une collecte systématique et continue des données pertinentes si un plan d'évaluation a été prévu avant le début des activités du programme (Cousineau, Sylvestre, 1987), (Spicer, Owen & Levine, 1983) (Shain, Groeneveld, 1980) (Masi, 1984).

Mais l'évaluation des PAE n'est pas une pratique courante dans les organisations citées par Beaudoin (1986, p. 104), car elle soulève beaucoup de problèmes. Selon une synthèse effectuée par Carrière et L'Heureux (1988, p. 32), les principaux facteurs qui affectent l'évaluation des PAE sont :

« — la grande diversité des modèles de PAE qui a pour effet de retarder le développement d'outils d'évaluation standardisés ;
— la confidentialité (qui est un des principes de base des PAE) limite ou complique la cueillette des données ;
— le manque d'expertise en évaluation chez les intervenants des PAE ;
— les coûts associés à toute évaluation (en argent, en temps, en ressources) ;
— le manque de recherche antérieure dans le domaine, donc l'absence de points de repère. Le manque de rigueur de certaines études ;
— l'absence d'objectifs mesurables dans la structure des PAE : ils sont vagues, multiples et généraux ;
— la multitude des éléments constituant un PAE éparpillent les buts d'évaluation, les critères et les outils ;
— l'attitude de l'organisation et des intervenants-clés envers l'évaluation des PAE (pas de concensus, peu d'intérêt). »

Alors que l'évaluation en éducation est qualifiée de « formative » et de « sommative », Schain et Groeneveld (1980), Beaudoin (1986), l'abordent en terme « d'efficacité » et « d'efficience ». Nous reproduisons ci-après la liste des divers critères utilisés pour chacun des types d'évaluation.

Tableau 13

Critères utilisés pour mesurer l'efficacité et l'efficience

1. Efficacité

a) taux d'utilisation (par rapport à l'ensemble des employés)

b) taux de référence : un taux élevé d'auto-référence est souvent interprété comme un indice de succès

c) taux de pénétration (par rapport à la population-cible) :

$$\frac{\text{nombre de références}}{\text{nombre estimé d'employés problèmes}}$$

d) résultats (changements)

i) primaires (directs)

- taux de réhabilitation (pour programme centré sur l'alcoolisme). Se définit en terme de période d'abstinence (6 à 12 mois).
- taux de succès

ii) secondaires (symptômes)

- rendement au travail (productivité). Suppose un système d'évaluation du rendement fiable, régulier, appliqué à tout le personnel.
- taux d'absentéisme

iii) tertiaires (conséquences des comportements-problèmes)

- griefs
- taux de roulement ou taux de rétention
- congédiements
- actions disciplinaires
- demandes d'arbitrage

iv) quaternaires (conséquences lointaines des comportements-problèmes)
- pertes de temps
- taux d'accidents ou de bris d'équipement
- congés maladie
- frais médicaux
- primes d'assurance
- moral des employés
- satisfaction au travail
- climat organisationnel

2. Efficience

a) analyse coûts/bénéfices
b) rapport coûts/épargne
c) rapport dollars investis/dollars épargnés

Source : Beaudoin (1986, pp 106-107).

D'après Beaudoin (1986, p. 121), « les critères *d'efficacité* les plus couramment retenus sont les taux d'utilisation, de réhabilitation et d'absentéisme. Parmi les critères à la fois les plus simples et les plus révélateurs, il faut mentionner la réduction du nombre de griefs, d'actions disciplinaires et de congédiements. » En fait, ces données permettront de connaître les types de services utilisés, les types de problèmes traités et les résultats du programme dans le milieu de travail.

Pour déterminer *l'efficience* d'un programme, les critères les plus souvent utilisés selon Beaudoin (1986, p. 121) se rapportent à « l'estimation des pertes qui découleraient de l'absence d'intervention, aux coûts réels associés au développement et à l'administration du programme ainsi qu'aux gains fiscaux liés aux assurances santé/accidents. » Ces données proviennent d'estimations d'experts et de données épidémiologiques, plutôt que des coûts réels, trop dispendieux à recueillir et à établir. Cependant, un foisonnement de méthodes de calcul est observable en raison de l'existence d'échelles d'évaluation différentes d'une organisation à l'autre.

Par exemple, le Centre des dirigeants d'entreprise (1984, p. 5) estime les pertes monétaires encourues par l'alcoolisme, selon la formule suivante :

(nbre d'employés x % d'employés avec problème d'alcoolisme) X (salaire moyen x perte de rendement) = coût total direct et caché

où : perte de rendement = 25 %
et % d'employés avec problème d'alcoolisme = 10 %.

De même, selon les méthodes de calcul utilisées, le rapport coût/bénéfice révèle des retours sur l'investissement variant entre 2 et 16 dollars pour chaque dollar investi dans un PAE (Beaudoin 1986, p. 123).

En résumé, procéder à une évaluation périodique du PAE est nécessaire, mais doit reposer sur une méthodologie rigoureuse, établie préalablement à l'implantation du PAE. Les données recueillies doivent être fiables, valides et confidentielles.

3.3 Recension de PAE dans des milieux de travail similaires au Cégep de Sainte-Foy :

3.3.1 Méthodologie et limites

Pour conclure le présent chapitre consacré aux principaux éléments servant à bâtir le cadre conceptuel, nous examinerons le fonctionnement de quelques PAE au Québec.

Avant de le faire, toutefois, une mise en garde s'impose. Nous tenons à souligner que nous n'avons pas la prétention de présenter un portrait global de la situation des PAE au Québec. Nous voulons examiner des expériences managériales dont certaines composantes [illegible] tient se révéler intéressantes et applicables au contexte organisationnel du présent projet [illegible] vention. Précisons de plus que nous avons été confrontés à des problèmes d'ordre méthodologique puisqu'à notre connaissance il n'existe pas d'inventaire récent des PAE au Québec. Cette situation est du reste déplorée par plusieurs auteurs (Beaudoin, 1986) (Madore, 1987). Le seul répertoire connu semble être celui de l'association des intervenants en toxicomanie du Québec (1984) qui, sans être exhaustif, présente des données recueillies auprès de 1 500 entreprises québécoises.

Nous avons pris connaissance dans une première étape de documents provenant d'entreprises privées : Consortium John Labatt – Bell Canada – Fédération des caisses populaires Desjardins – Johnson & Johnson – Pratt & Whitney – Banque Royale.

Dans une seconde étape, nous avons concentré notre champ d'investigation dans le secteur public par le biais du centre de documentation de l'Office des ressources humaines du gouvernement du Québec : ministère de l'Environnement - ministère de l'Éducation - Conseil exécutif - ministère du Solliciteur général - ministère de la Justice - ministère de l'Énergie et des Ressources - Office des ressources humaines ; et au fédéral : Forces armées canadiennes - Postes Canada - Santé et Bien-être social Canada - Affaires indiennes.

Nous avons aussi échangé avec deux étudiantes de l'ÉNAP qui ont effectué un stage de recherche-observation dans une vingtaine d'organismes privés, gouvernementaux et de centres hospitaliers (Carrière, L'Heureux, 1988). Nous avons également consulté l'Association des hôpitaux du Québec qui nous a brossé un tableau exhaustif de la situation des établissements dans le réseau hospitalier (De l'Étoile, 1988).

Enfin, devant l'absence de données colligées pour le réseau de l'éducation, nous avons pris contact avec des interlocuteurs susceptibles de guider nos recherches : ministère de l'Éducation - ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science - Fédération des cégeps - Fédération des commissions scolaires catholiques du Québec et la majorité des universités québécoises. Cette pauvreté des sources de référence et de la littérature des PAE en éducation est aussi constatée par les auteurs américains, pourtant bien prolifiques dans d'autres milieux de travail (Stevens, 1988).

3.3.2 État de la question dans le réseau de l'éducation :

a) Ministères :

Au ministère de l'Éducation, un PAE existe depuis 1984. Sa création est donc antérieure à l'adoption de la politique gouvernementale en matière de PAE (1986), et il s'agit de l'un des plus « anciens » PAE créé dans la fonction publique québécoise. Sans reprendre les informations colligées dans le tableau-synthèse apparaissant à la fin de ce chapitre, il appert que sa mission est de desservir exclusivement les employés du MEQ. Il ne joue aucun rôle de support ou d'aide en cette matière vis-à-vis les établissements du réseau (commissions scolaires ou écoles). Cependant, un échange informel et non-structuré d'informations existe entre le responsable du PAE et ses vis-à-vis dans certaines commissions scolaires.

Au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science il n'existe pas encore de PAE.

Nous avons aussi échangé avec deux étudiantes de l'ÉNAP qui ont effectué un stage de recherche-observation dans une vingtaine d'organismes privés, gouvernementaux et de centres hospitaliers (Carrière, L'Heureux, 1988). Nous avons également consulté l'Association des hôpitaux du Québec qui nous a brossé un tableau exhaustif de la situation des établissements dans le réseau hospitalier (De l'Étoile, 1988).

Enfin, devant l'absence de données colligées pour le réseau de l'éducation, nous avons pris contact avec des interlocuteurs susceptibles de guider nos recherches : ministère de l'Éducation - ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science - Fédération des cégeps - Fédération des commissions scolaires catholiques du Québec et la majorité des universités québécoises. Cette pauvreté des sources de référence et de la littérature des PAE en éducation est aussi constatée par les auteurs américains, pourtant bien prolifiques dans d'autres milieux de travail (Stevens, 1988).

3.3.2 État de la question dans le réseau de l'éducation :

a) Ministères :

Au ministère de l'Éducation, un PAE existe depuis 1984. Sa création est donc antérieure à l'adoption de la politique gouvernementale en matière de PAE (1986), et il s'agit de l'un des plus « anciens » PAE créé dans la fonction publique québécoise. Sans reprendre les informations colligées dans le tableau-synthèse apparaissant à la fin de ce chapitre, il appert que sa mission est de desservir exclusivement les employés du MEQ. Il ne joue aucun rôle de support ou d'aide en cette matière vis-à-vis les établissements du réseau (commissions scolaires ou écoles). Cependant, un échange informel et non-structuré d'informations existe entre le responsable du PAE et ses vis-à-vis dans certaines commissions scolaires.

Au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science il n'existe pas encore de PAE.

b) Fédération des commissions scolaires catholiques du Québec :

Cet organisme joue un rôle de support vis-à-vis les commissions scolaires membres. En matière de gestion des ressources humaines, le volet relations de travail a été le plus développé à ce jour. Il est prévu la formation d'un comité de travail sur les PAE au cours de l'automne 1988, afin de recenser les commissions scolaires possédant un PAE et de définir les paramètres de l'implication de la Fédération dans ce dossier.

En effet, le tableau-synthèse le reprendra succinctement, plusieurs commissions scolaires ont déjà mis sur pied leur propre PAE, et plusieurs autres sont en phase d'implantation (Ex. : la Commission scolaire St-Jérôme) ; on remarque que certaines fonctionnent sans politique (mode informel) comme c'est le cas de la Commission scolaire Vieilles Forges et de la Commission scolaire du Sault St-Louis, et que d'autres procèdent actuellement à une analyse de besoins (Commission scolaire des Iles) en vue d'évaluer la pertinence d'en créer un.

c) Fédération des cégeps :

La Fédération des cégeps est un regroupement libres des collèges publics qui entend promouvoir le développement de l'enseignement collégial et celui des collèges affiliés. En plus d'être un porte-parole autorisé des membres, elle constitue un lieu de concertation et d'échanges, et exerce une fonction de support particulièrement dans le champ de l'application des conventions collectives (extrait du Règlement général adopté le 28 novembre 1980).

En octobre 1988, la Fédération déposait un document d'orientation, *Les priorités de la Fédération des cégeps dans une perspective des années 1990*, où elle identifiait, en troisième priorité, le développement des ressources humaines comme agents de développement institutionnels. Parmi les mesures que devront envisager les établissements pour favoriser la motivation du personnel, dit-elle, figure l'aide aux employés. D'où la récente formation d'un groupe de travail de la Fédération des cégeps sur ce sujet chargé d'identifier la nature des interventions possibles et d'explorer des possibilités de regroupement, notamment par région (extrait du Plan de travail 1988-89).

d) Les cégeps :

Au moment d'écrire ces lignes, aucun cégep n'a adopté de politique concernant l'aide aux employés, à notre connaissance. Cependant, au moins trois cégeps (Vanier, Dawson, Trois-Rivières) envisageraient de le faire, forts d'expériences-pilotes menées depuis 1986. Des difficultés ont été rencontrées partout au niveau du financement puisqu'on ne disposait en moyenne que d'un budget ad hoc annuel de 5 000 à 10 000 $ puisé à même les surplus.

L'expérience varie d'une institution à l'autre. Dans un cas, par exemple, les syndicats se sont montrés réticents envers la personne-ressource du PAE (un professeur partiellement dégagé de ses tâches), parce que, prétendait-on, celle-ci était trop centrée sur les problèmes d'alcoolisme. Les cégeps anglophones ont utilisé la formule du contrat de service avec des firmes privées externes et envisageraient de se regrouper pour se doter de services communs.

En bref, si l'on fait exception de trois ou quatre cégeps qui dispensent bon an mal an des services d'aide de façon informelle (i.e. sans politique officielle), plusieurs se contentent de traiter « ad hoc » les cas problèmes dont la situation est passablement détériorée.

Il convient de souligner le grand intérêt manifesté à ce sujet par les cégeps à l'heure actuelle. Plusieurs envisagent de l'introduire à leur plan de travail annuel, si ce n'est [illegible] (Lionel-Groulx, Rosemont, Bois-de-Boulogne, Ahuntsic).

e) Universités :

À ce jour, l'Université Laval, avec son programme de mieux-être professionnel, est la seule université francophone québécoise à avoir adopté une politique de PAE. Ce programme fait suite à un rapport sur la qualité de vie au travail déposé en février 1985. Nous verrons plus en détail ses caractéristiques dans le tableau-synthèse.

Pour des raisons budgétaires, le PAE conçu pour l'Université du Québec à Montréal (UQAM) a été mis en attente. On espère le faire démarrer durant l'année 1988-89. Quant aux universités de Sherbrooke et de Montréal (pour employés de soutien), les interventions sont de type « ad hoc ».

3.3.3 Principales caractéristiques de quelques programmes d'aide

À partir d'analyses documentaires et d'interviews auprès de milieux de travail dont le contexte s'approche de celui du Cégep de Sainte-Foy, nous présentons, sous forme de tableau, une synthèse des organismes recensés. Il s'agit de :

- Fonction publique québécoise
- Ministère de l'Éducation
- Commission scolaire de Lakeshore
- Commission scolaire de Varennes
- Commission scolaire des Écoles catholiques de Montréal
- Commission scolaire de Brossard
- Commission scolaire de l'Argile Bleue
- Commission scolaire de Jacques-Cartier
- Commission scolaire des Écoles catholiques de Québec
- Université Laval
- Hôpital Rivière-des-Prairies

Pour effectuer cette synthèse, nous avons retenu des programmes d'aide étudiés les caractéristiques suivantes :

- la date de création du PAE ;
- le nombre d'employés visés ;
- la clientèle desservie ;
- le type de PAE ;
- l'approche d'intervention ;
- le type de référence au programme ;
- la localisation des fonctions du PAE ;
- la structure administrative ;
- le type d'implication syndicale ;
- la façon d'évaluer le PAE.

Tableau 14 SYNTHÈSE DES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES PROGRAMMES D'AIDE ÉTUDIÉS

Organismes consultés	Date création	Nombre d'employés	Clientèle desservie par le PAE	Type de services	Approche d'intervention	Types de références	Localisation des fonctions	Structure administrative	Implication syndicale	Évaluation du PAE
Gouvernement du Québec: Fonction publique	1986	Environ 54 000 permanents + 12 000 (occasionnels)	Toutes catégories d'employés Dans certains cas: famille immédiate de l'employé et retraités	Multi-services Systémique envisagé	Spécialisée en relation d'aide Non spécialisée	1. Axée surtout sur l'auto-référence 2. Référence informelle, aussi	Administration: interne Évaluation = interne Référence = interne/externe Counseling = interne/externe Suivi = interne	Office des Ressources humaines joue un rôle support envers les ministères et organismes, et doit suppléer ou compléter les services offerts par ces derniers	Le représentant syndical est un agent de référence. Reçoit formation	Rapport annuel avec éléments de type formatif Critères d'efficacité: taux d'utilisation avec caractéristiques de la clientèle, types d'aide offerts
Ministère de l'Éducation	1984	1 100	Toutes catégories d'employés Dans certains cas: famille immédiate de l'employé et retraités	Multi-services	Spécialisée en relation d'aide Non spécialisée	1. Axée surtout sur l'auto-référence 2. Référence informelle, aussi	Administration: interne Évaluation = interne Référence = interne/externe Counseling = interne/externe	Rattachement à la direction des ressources humaines	Collaboration dans la référence de cas	Rapport annuel avec éléments de type formatif Critères d'efficacité: taux d'utilisation avec caractéristiques de la clientèle, types d'aide offerts Projet d'analyse d'impact individuel et organisationnel

Tableau 14 SYNTHÈSE DES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES PROGRAMMES D'AIDE ÉTUDIÉS

Organismes consultés	Date création	Nombre d'employés	Clientèle desservie par le PAE	Type de services	Approche d'intervention	Types de références	Localisation des fonctions	Structure administrative	Implication syndicale	Évaluation du PAE
Commission scolaire de Lakeshore	1978	Environ 1 200 (réguliers) + 600 (occasionnels)	Employés Membres de la famille immédiate	Multi-services Systémique envisagé	Spécialisée en relation d'aide	Auto-référence Informelle Formelle	Administration: interne Évaluation = interne Référence = externe Counseling = externe Suivi = interne/externe	Service du personnel	Information sur le PAE Référence informelle Reçoit formation	Rapport annuel avec statistiques sur le taux d'utilisation et caractéristiques de la clientèle
Commission scolaire de Varennes	1986	Environ 500	Toutes catégories d'employés	Multi-services Systémique	Spécialisée en relation d'aide	Auto-référence Informelle	Administration: interne Évaluation = interne Référence = externe Counseling = interne/externe Suivi = interne	Service du personnel		Rapport annuel avec statistiques sur le taux d'utilisation et caractéristiques de la clientèle Analyse des coûts-bénéfices pour 1986-1987 Évaluation des usagers (taux de satisfaction du PAE - impact sur la vie personnelle)

Tableau 14 SYNTHÈSE DES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES PROGRAMMES D'AIDE ÉTUDIÉS

Organismes consultés	Date création	Nombre d'employés	Clientèle desservie par le PAE	Type de services	Approche d'intervention	Types de références	Localisation des fonctions	Structure administrative	Implication syndicale	Évaluation du PAE
Commission des Écoles catholiques de Montréal	19[illegible]	Environ 10 000 (postes réguliers) + 4 000 à 5 [illegible] (occasionnels)	Employés	Multi-services Systémique envisagé	Spécialisée en relation d'aide	Auto-référence Informelle	Administration: interne Évaluation = interne Référence = externe Counseling = interne/externe Suivi = interne	Service des ressources humaines	Déclaration et action conjointe: information, référence, suivi	n/d
Commission scolaire [illegible] Brossard	[illegible]927	Environ 650	Employés	Multi-services Systémique envisagé	Spécialisée en relation d'aide	Auto-référence Informelle	Administration: interne Évaluation = externe Référence = externe Counseling = externe	Service du personnel	À venir Appui syndical souhaité Des sessions de formation à la référence sont prévues	n/d

Tableau 14 SYNTHÈSE DES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES PROGRAMMES D'AIDE ÉTUDIÉS

Organismes consultés	Date création	Nombre d'employés	Clientèle desservie par le PAE	Type de services	Approche d'intervention	Types de références	Localisation des fonctions	Structure administrative	Implication syndicale	Évaluation du PAE
Commission scolaire de L'Argile bleue	1988	Environ 700	Employés Membres de la famille immédiate	Multi-services Systémique envisagé	Spécialisée en relation d'aide	Auto-référence Informelle	Administration: interne Évaluation = externe Référence = externe Counseling = externe	Direction générale	À venir Appui syndical souhaité Des sessions de formation à la référence sont prévues	nil
Commission scolaire de Jacques-Cartier	1986	Environ 750	Employés Dans certains cas: famille immédiate de l'employé	Multi-services Alcoolisme et toxicomanie Systémique envisagé	Spécialisée en relation d'aide	Auto-référence Informelle Formelle	Administration: interne Évaluation = externe Référence = externe Counseling = externe Suivi = externe	Service des ressources humaines	À venir Appui syndical souhaité Des sessions de formation à la référence sont prévues	Rapport périodique de données statistiques sur l'utilisation du PAE

Tableau 14 SYNTHÈSE DES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES PROGRAMMES D'AIDE ÉTUDIÉS

Organismes consultés	Date création	Nombre d'employés	Clientèle desservie par le PAE	Type de services	Approche d'intervention	Types de références	Localisation des fonctions	Structure administrative	Implication syndicale	Évaluation du PAE
Université Laval	1987	2 500 1e étape 2 000 2e étape Total: 4 500	Employés professionnels, techniques, de bureau, métiers et services 1e étape Ajout des professeurs, administrateurs et autres types de personnel	Multi-services Systémique envisagé	Spécialisée en relation d'aide	Auto-référence surtout informelle	Administration: interne Évaluation = interne Référence = interne/externe Counseling = interne	Vice-rectorat aux ressources humaines	À venir	Bilan quantitatif et qualitatif Statistiques sur taux d'utilisation et taux de satisfaction des usagers
Hôpital Rivière-des-Prairies	1987	1 500	Employés Retraités d'un an Dans certains cas, famille immédiate de l'employé	Multi-services	Spécialisée en relation d'aide	Auto-référence Référence informelle	Administration: interne Évaluation = externe Référence = externe Counseling = externe	Direction du personnel	Comité aviseur: définir orientation, faire promotion, évaluation	Évaluation trimestrielle basée sur stastistiques d'utilisation et types d'aide offerts

Tableau 4 SYNTHÈSE DES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES PROGRAMMES D'AIDE ÉTUDIÉS

Organismes consultés	Date [illegible]	Nombre d'employés	Clientèle desservie par le PAE	Type de services	Approche d'intervention	Types de références	Localisation des fonctions	Structure administrative	Implication syndicale	Évaluation du PAE
Commission des écoles catholiques de Québec	1984 (ré-vision)	1 300	Employés permanents	Multi-services	Non-spécialisée surtout. Spécialisée en relation d'aide.	Indifférenciée Auto-référence	Administration: interne Évaluation = interne Référence = interne/externe Counseling = interne/externe	Direction du personnel	Pas d'engagement officiel. Collaboration dans la référence de cas, et d'ententes administratives.	Depuis 1984, évaluation qualitative (sur mise en place et fonctionnement) et quantitative (statistiques basées sur taux d'utilisation) à deux reprises à la demande de la direction générale.

3.3.4 Analyse des données recueillies :

Les principales caractéristiques qui distinguent les différents PAE étudiés sont :

— Le nombre d'années d'existence :

Hormis le PAE mis en place depuis une dizaine d'années à la Commission scolaire de Lakeshore (secteur anglophone), la majorité des PAE consultés sont très jeunes : ils n'auraient en moyenne que deux ans d'existence. Un phénomène analogue est observable dans les PAE des écoles publiques américaines (Stevens, 1988).

— Le nombre d'employés :

On observe une différence entre les secteurs public et privé qui est fondée sur le nombre d'employés : alors que dans le secteur privé les PAE sont présents dans des entreprises de plus de 1 000 employés, plusieurs commissions scolaires qui dénombrent moins de 1 000 employés ont créé un PAE.

— La clientèle desservie :

L'accessibilité aux PAE recensés est possible quel que soit le poste occupé par l'employé (professeur, cadre...) et son statut (permanent, occasionnel). Plusieurs programmes offrent aussi des services à la famille immédiate des employés et aux employés retraités.

— Le type de services :

Tous les PAE recensés sont de type multi-services (incluant les problèmes d'alcoolisme et de toxicomanie). Plusieurs envisagent des programmes systémiques. Il semble que, à l'origine, les organisations aient d'abord voulu offrir une aide au personnel en difficulté ; fort des retombées positives du PAE multi-volets, elles veulent maintenant développer une approche plus préventive. Dans les écoles publiques américaines, 73 % ont un programme de prévention (Stevens, 1988).

— L'approche d'intervention :

Toutes les commissions scolaires recensées adoptent une approche spécialisée en relation d'aide. Le conseiller du PAE est membre d'une corporation professionnelle (psychologue, conseiller en orientation, travailleur social) et possède l'un des statuts suivants : employé de l'établissement, contractuel (professionnel autonome), employé d'une firme spécialisée.

Dans la fonction publique du Québec, on constate la coexistence d'agents de référence et de spécialistes en relation d'aide. Le rôle-support joué par l'Office des ressources humaines et la taille de l'appareil de l'État justifient l'intervention d'un plus grand nombre de spécialistes en relation d'aide. Les premiers offrent des services d'information et de référence, après avoir reçu une formation de base en relation d'aide. Ces fonctions sont ajoutées à leurs tâches habituelles de travail.

— Les types de référence :

À quelques exceptions près, la référence volontaire ou informelle est favorisée et la référence formelle demeure exceptionnelle. On observe la même procédure dans les écoles publiques américaines (Sutton, 1987).

— Localisation des fonctions :

- Les organisations que nous avons consultées administrent elles-mêmes leur PAE. En 1983, aux U.S.A., 90 % des PAE étaient administrés par les organisations (Beaudoin, 1986) et 10 % par des firmes de consultants.
- Les PAE recensés ont majoritairement un modèle interne/externe et les services de counseling sont le plus souvent à court terme, quelquefois à moyen terme. Les ressources externes à qui l'on réfère les employés en difficulté sont des organismes publics, bénévoles ou privés. Dans les PAE des écoles publiques américaines, 41 % font de l'information et de la référence, 41 % dispensent du counseling à court terme et 15 % du counseling à moyen et long termes (Stevens, 1988).

— Le coût des services :

- Pour l'usager

Les services offerts à l'interne par les organisations recensées sont gratuits. Les employés doivent toutefois assumer les coûts des consultations externes. Dans ce cas particulier, les responsables du PAE référeront principalement à des ressources externes gratuites ou à des ressources dont les coûts d'utilisation sont couverts par les plans d'assurance.

- Pour l'organisation

Selon Sylvestre (1987), le coût annuel d'administration d'un PAE de type multi-services, basé sur la référence volontaire et utilisant une approche spécialisée en relation d'aide à court terme, se situe entre 30 et 35 $ par employé admissible. Ce montant exclut les frais de planification et l'investissement nécessaire pour le matériel de promotion et l'aménagement des locaux.

— La structure administrative : trois cas se produisent :

- À une exception près, les PAE des organisations recensées sont rattachés, à l'interne, à la direction du personnel. Quelquefois cependant, le PAE est rattaché à la direction générale ; ce raccordement à la direction générale se produit généralement durant la phase de mise en œuvre du PAE.

- Une entreprise privée a développé une formule originale. C'est le cas du consortium John Labatt Ltée où la responsabilité du PAE a été confiée à une compagnie à but non lucratif mise sur pied par le consortium pour mieux protéger la confidentialité et l'autonomie du PAE.

- Finalement, certaines organisations offrent des services à d'autres homologues. C'est le cas de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest du Québec pour les autres fédérations québécoises, et Santé et Bien-être Canada envers d'autres ministères de la fonction publique fédérale.

Spicer, Owen & Levine (1983) (1985) classifient en trois catégories la structure organisationnelle des PAE : premièrement, à l'interne (administré par le service du personnel (54 %), ou le service médical (23 %), ou autonome (8 %) ; deuxièmement, à l'externe (10 %), par contrat avec des firmes privées ; troisièmement, en consortium (5 %).

— L'implication syndicale :

À l'exception de la Commission des écoles catholiques de Montréal, où les syndicats ont été associés à la création des PAE, les PAE recensés dans le secteur de l'éducation sont d'initiative patronale et le rôle tenu par les syndicats apparaît même plutôt effacé.

Selon Beaudoin (1986, p. 93), un sondage mené aux États-Unis en 1983 révèle que 1,7 % des 358 PAE étudiés sont sous responsabilité syndicale exclusive, 36,9 % sont des programmes conjoints, 58,9 % dépendent des employeurs.

— L'évaluation :

La majorité des PAE recensés recueillent des données descriptives et statistiques tout en préservant la confidentialité des usagers. L'efficacité du programme se mesure à son taux d'utilisation. Il se situe autour de 2 à 3 % durant la première année du programme et atteint 15 % d'utilisation lorsqu'il compte plusieurs années de fonctionnement et un volet préventif. Ces pourcentages sont conformes à l'expérience américaine (Stevens, 1988). Très peu d'organisations procèdent à des analyses d'impact ou à des analyses de coûts-bénéfices.

4. LA MÉTHODOLOGIE

4. LA MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre sera consacré à exposer la démarche choisie pour effectuer l'étude organisationnelle. Nous verrons d'abord les variables retenues à partir d'éléments du cadre conceptuel. Ensuite, nous définirons les caractéristiques des instruments de mesure que nous avons retenus, le questionnaire et l'interview. Finalement, nous résumerons la stratégie d'information et de consultation employée pour conduire notre enquête.

4.1 Variables retenues

Considérant les objectifs visés par cette étude et nous fondant sur les auteurs consultés, nous avons dégagé des variables d'un PAE. Ces variables serviront à la construction de notre instrument de mesure. Elles sont :

1. Objectifs (questions 3-6) :
   - améliorer le bien-être des employés ;
   - améliorer l'efficacité au travail et la qualité des services ;
   - aider le personnel en difficulté ;
   - favoriser la prévention de problèmes ;
   - contribuer à la mission sociale.

2. Modèles de PAE :
   - services offerts : (question 4)
     - alcoolisme et toxicomanie
     - multi-services
     - systémique
   - approche d'intervention : (questions 8-12-13)
     - spécialisée en relation d'aide
     - non-spécialisée
     - médicale

— types de référence : (questions 7-13-14)
  - volontaire
  - formelle
  - informelle

— localisation des services : (question 9)
  - interne
  - externe
  - mixte.

3. Rôles et responsabilités des intervenants (questions 7-12-13) :

— employeur
— employé
— gestionnaire
— conseiller au PAE
— syndicat.

4. Gestion administrative (questions 7-12-13) :
— adoption d'une politique et des principes directeurs relatifs à la confidentialité et l'absence de préjudice ;
— comité (d'orientation/coordination).

5. Évaluation (questions 7-12) :
  - efficacité
  - efficience.

6. Promotion (questions 2-12-7).

7. Structure administrative (question 10) :

— interne :
  - service du personnel
  - direction générale
  - autre direction

— autonome : corporation à but non lucratif

— externe :
  - consortium
  - autre organisme.

Tableau 15

Variables retenues d'un PAE d'après les auteurs consultés

Variables	Auteurs						
	Beaudoin	Mari	Myers	Schain & Greenwald	Sonnenstuhl & Trice	Spicer, Owen, Levine	Wrich
— Objectifs	•	•	•	•	•	•	•
— Modèles de PAE :							
- services offerts	•	•	•	•	•	•	•
- approche d'intervention	•	•	•	•	•	•	•
- types de référence	•	•	•	•	•	•	•
- localisation							
— Rôles et responsabilités des intervenants :							
- employeur	•	•	•	•	•	•	•
- employé	•	•	•	•	•	•	•
- gestionnaire	•	•	•	•	•	•	•
- conseiller au PAE	•	•	•	•	•	•	•
- syndicat							
— Gestion administrative :							
- politique avec principes directeurs concernant la confidentialité et l'absence de préjudice	•	•	•	•	•	•	•
- comité (d'orientation/coordination)	•		•		•		•
— Évaluation	•	•	•	•	•	•	•
— Promotion			•		•		•
— Structure administrative		(consortium)	(consortium)				

4.2 Choix, justification et caractéristiques des instruments de mesure

Afin de sonder le milieu nous avons retenu une approche quantitative et qualitative. Deux instruments ont alors été privilégiés pour atteindre ces buts : l'envoi d'un questionnaire (quantitatif) et la conduite d'interviews auprès de personnes-clés de l'organisation (qualitatif).

4.2.1 Approche quantitative : le questionnaire

4.2.1.1 Justification

Nous inspirant des auteurs Selltiz, Wrightsman et Cook (1977), nous avons retenu le questionnaire comme principal instrument de mesure, et ceci, pour les raisons suivantes :

— il s'agit d'un instrument standardisé au niveau de la formulation des questions et de leur ordre ;

— le traitement des résultats statistiques permet une systématisation stricte ;

— son procédé est peu dispendieux et rapide ;

— sa portée se révèle très grande ;

— il permet aux répondants un temps de réflexion avant d'exprimer leurs opinions.

4.2.1.2 Caractéristiques du questionnaire élaboré

On trouvera à l'annexe A un exemplaire du questionnaire constitué à cette fin.

a) Anonyme

Afin de créer un climat de sécurité permettant aux répondants d'exprimer leur opinion en toute liberté et en toute franchise, le questionnaire était présenté de façon anonyme et aucune information ne rendait possible l'identification des répondants.

b) À questions ouvertes et fermées

Les questions fermées ont permis de standardiser les réponses en vue d'une exploitation statistique. Les commentaires possibles aux questions fermées et les questions ouvertes offraient plus de liberté d'expression et respectaient l'originalité et la richesse de pensée des répondants tout en nous donnant des pistes dans l'interprétation des résultats statistiques.

c) Pré-test du questionnaire

Une version préliminaire du questionnaire a été soumise à deux cadres, un professionnel, un employé de soutien du Cégep de Sainte-Foy et à un responsable de PAE dans une autre institution d'enseignement supérieur.

Nous voulions ainsi vérifier que chacune des questions et des réponses étaient comprises et interprétées dans le sens souhaité ; nous voulions également mesurer l'acceptabilité du questionnaire dans son ensemble. Ce faisant, nous avons pu l'améliorer. De plus, cette façon de procéder nous a permis d'obtenir des suggestions judicieuses sur la manière de prendre contact avec les futurs sujets et de choisir l'échantillon.

Ces observations, recueillies sur une base individuelle, ont permis d'éviter des erreurs de vocabulaire, de formulation, de séquence au niveau du contenu avant la rédaction finale du questionnaire.

4.2.2 Approche qualitative : l'interview

4.2.2.1 Justification

En complément à l'utilisation du questionnaire, nous avons procédé à des entrevues auprès de personnes-clés de l'organisation. Cette approche plus qualitative offre, selon les auteurs Ghiglione et Matalon (1978) les avantages suivants :

— elle permet plus de souplesse : l'interviewé est libre de soulever des problèmes et des questions qui le préoccupent et qui échappait à l'intervieweur ;

— elle permet de situer les réponses dans un contexte plus global et de distinguer les questions fondamentales ;

— elle permet davantage d'approfondissement et permet de valider l'interprétation des résultats statistiques obtenus par le questionnaire ;

— elle permet de vérifier sur-le-champ des hypothèses de solutions.

4.2.2.2 Caractéristiques du type d'interview

Deux critères ont guidé notre attitude durant la conduite des interviews :

a) Confidentialité

Nous avons assuré aux personnes rencontrées que leurs propos ne seraient pas personnellement identifiés dans la présentation des résultats de l'enquête. Nous voulions ainsi que le témoignage verbal soit obtenu dans des conditions favorisant la plus grande liberté et franchise d'expression possible.

b) Semi-directivité

Préalablement à la rencontre, un schéma d'entretien avait été établi. Cependant, cette grille de thèmes a été abordée dans un ordre et à un degré d'approfondissement différents selon le poste occupé par la personne interviewée.

4.3 Stratégie d'information et de consultation

Afin d'assurer que l'enquête puisse se dérouler dans les meilleures conditions possibles, une stratégie d'information et de consultation a été planifiée selon les six étapes suivantes :

— première étape : présentation par le directeur général du présent projet d'intervention aux directeurs de service, membres de la Régie du Cégep le 13 septembre 1988.

— deuxième étape : information au personnel par le directeur dans chacun des services.

— troisième étape : publication d'un article intitulé *Un programme d'aide aux employés, ici au Cégep de Sainte-Foy ?* dans le bulletin d'information du Cégep de Sainte-Foy, *Le Lab* et dans le bulletin d'information pédagogique du Cégep de Sainte-Foy, *Le Bipède*, le 26 septembre. Les objectifs visés étaient de renseigner le personnel sur les programmes d'aide aux employés (définition — buts — historique), de situer l'objet de notre démarche, de présenter la méthodologie et l'échéancier de notre recherche et de s'assurer de la collaboration du milieu. On trouvera à l'annexe C un exemplaire de cet article.

— quatrième étape : envoi du questionnaire, par courrier interne, à un échantillonnage aléatoire et représentatif de personnes provenant de toutes les catégories de personnel, le 30 septembre. La lettre de présentation était accompagnée d'une copie de l'article paru dans *Le Bipède*.

— cinquième étape : avis de rappel pour le retour du questionnaire (10 octobre) avant le 14 octobre. Nous avons prolongé cette date jusqu'au retour de la semaine de relâche (17 au 21 octobre), le 24 octobre 1988.

— sixième étape : entrevues individuelles et de groupe.

Après avoir présenté la méthodologie utilisée pour conduire les enquêtes, nous exposerons, au chapitre suivant, nos méthodes de cueillette et d'analyse des donnnées.

Les deux premières sections présenteront les caractéristiques et les limites de l'échantillonnage ainsi que le nombre de répondants au questionnaire et à l'interview. À la troisième section, nous procéderons à l'analyse détaillée des données obtenues à chacune des questions du questionnaire. Et la dernière section sera consacrée à une synthèse des résultats obtenus.

5. LA CUEILLETTE ET L'ANALYSE DES DONNÉES

5. LA CUEILLETTE ET L'ANALYSE DES DONNÉES

5.1 Le questionnaire

5.1.1 Caractéristiques de l'échantillonnage

Le questionnaire a été acheminé par courrier interne à cent trente-huit (138) personnes, ce qui représente 17 % du personnel régulier du Cégep de Sainte-Foy.

Le choix de l'échantillonnage a été effectué au hasard dans chacune des catégories de personnel (cadre - professeur - professionnel - employé de soutien) à partir d'une liste de personnes détenant un poste régulier (temps complet et temps partiel) pour le personnel non enseignant, et parmi les professeurs de l'enseignement régulier (permanent et non permanent). Dans la catégorie du personnel de soutien, nous nous sommes assurés de la présence respective d'employés de bureau, de techniciens, d'ouvriers spécialisés/manœuvres.

En outre, le questionnaire a été remis à des personnes désignées : aux directeurs de service (7), aux responsables de la coordination départementale (23) et aux membres de l'exécutif de l'Association des cadres et gérants (3) et des exécutifs des trois syndicats (15).

Tableau 16

Nombre de questionnaires envoyés par catégorie de personnel en fonction des effectifs.

	Cadre ou gérant	Professeur	Professionnel	Personnel de soutien	Ex. de l'As. cad. et gér.	Ex. synd. professeurs	Ex. synd. profession.	Ex. synd. soutien
Effectif au 30 juin 1987	29	522	20	179	3	4	5	6
Nombre de questionnaires envoyés	13	75	7	25	3	4	5	6

5.1.2 Limites

Nous avons choisi d'utiliser un échantillonnage non probabiliste pour des raisons de commodité et d'économie. Suivant les avis de Selltiz, Wrightsman, Cook (1977) et de Ghiglione, Matalon (1978), nous croyons que l'objet de la présente étude ne nécessite pas obligatoirement l'usage d'un échantillonnage de probabilité. Qu'il nous soit permis, en guise de justification de citer les propos de Ghiblione, Matalon (1978, p. 53).

« Se poser le problème de la représentativité en soi, et vouloir à tout prix un échantillon parfaitement représentatif, c'est s'imposer une contrainte difficile à satisfaire, et souvent inutile. À la notion globale de représentativité, il faut substituer une notion plus large, celle d'adéquation de l'échantillon aux buts poursuivis, sachant qu'une enquête vise en général plusieurs objectifs. »

En effet, notre but n'étant pas de vouloir faire des généralisations sur les populations qui ont été l'objet d'échantillonnage, ni d'estimer des grandeurs ou la constance des résultats, nous n'avons pas cru bon d'entreprendre une étude d'échantillon poussée. Nous avons utilisé le questionnaire, puis l'interview, afin de recueillir des informations qui serviront à orienter nos recommandations en vue de l'éventuelle mise en place d'un programme d'aide aux employés au

Cégep de Sainte-Foy. Il convient également de faire la remarque suivante : nous n'avons pas la prétention de représenter les besoins de tout le personnel du Cégep de Sainte-Foy et encore moins d'étendre la généralisation des résultats obtenus à d'autres organisations. Ceci constitue une limite de la présente étude.

5.1.3 Nombre de répondants

Des cent trente-huit (138) questionnaires remis, quatre-vingt-dix-sept (97) nous ont été retournés et un seul a été rejeté en raison de sa remise tardive. Il est à noter que les membres de l'exécutif du syndicat du personnel de soutien ont choisi de remettre un seul questionnaire, afin d'exprimer la position de leur groupe.

Le taux de réponses s'établit globalement à 73 % réparti de la façon suivante :

Tableau 17

Taux de réponses au questionnaire par catégorie de personnel

	Cadre ou gérant	Professeur	Profes-sionnel	Personnel de soutien	Ex. de l'As cad. et gér.	Ex. synd. professeurs	Ex. synd. profession.	Ex. synd. soutien
Nombre de répondants	11	47	6	21	3	3	5	1 *
Nombre de questionnaires envoyés	13	75	7	25	3	4	5	*
Taux de réponses %	84.6	62.6	85.7	84	100	75	100	100

* Le questionnaire remis par l'exécutif du syndicat du personnel de soutien a été complété collectivement et exprime l'opinion des six membres.

Si l'on considère que le taux de réponse à ce type de sondage varie habituellement entre 10 et 50 %, le taux de réponse obtenu peut être considéré comme très satisfaisant, même dans la catégorie des professeurs qui présentent le plus faible taux de réponse, avec 62,6 %. Les informations recueillies peuvent alors être considérées comme une source fiable et valable dans le contexte de notre étude.

Selltiz et Wrightsman (1977, pp. 292-293) expliquent que les facteurs suivants peuvent conduire à un taux de réponse élevé (de 70 à 80 %) :

1) l'intérêt du sujet pour les questions soulevées ;
2) l'organisme qui patronne le questionnaire ;
3) la sorte de gens à qui il s'adresse (niveau d'étude supérieur) ;
4) la présentation du questionnaire (caractère attrayant et clair) et la nature de la lettre qui l'accompagne pour solliciter la collaboration ainsi que la facilité de réponse et de retour ;
5) les moyens utilisés pour encourager les gens à répondre.

Il semble bien, et nous le verrons ultérieurement (section 5.3) que le projet du Cégep de Sainte-Foy de mettre sur pied un programme d'aide aux employés jouit d'une très grande réceptivité dans le milieu. Cette raison justifierait un taux de réponse particulièrement élevé dans toutes les catégories de personnels. Ajoutons que la phase d'information préalable à la consultation de même que le soin apporté à la construction du questionnaire aient également porté fruits. Soulignons que l'intérêt des personnels pour cette question ne fait aucun doute si l'on se réfère aux commentaires recueillis à ce questionnaire. Compilés, les commentaires constituaient un document de soixante-deux pages (voir annexe B).

5.2 L'interview

5.2.1 Nombre et caractéristiques des interviewés

En complément à l'envoi du questionnaire, nous avons mené une consultation auprès de personnes-clés de l'organisation, et répondu à l'invitation des personnes intéressées à nous faire part de leurs réflexions.

Par rencontres individuelles ou de petits groupes d'une durée d'une heure en moyenne, cette phase de consultation a duré vingt-trois heures au total. La sélection de ces personnes s'est effectuée sur la base de la position occupée dans l'organisation, leur rôle stratégique en regard d'un éventuel PAE. Ainsi, les personnes ou groupes suivants ont été interviewés :

- Les membres de la Régie du Cégep : (rencontres individuelles)
  Directeur général
  Secrétaire général
  Directrice des services pédagogiques
  Directeur du personnel
  Directeur des services administratifs
  Directeur des affaires étudiantes et communautaires
  Directeur de l'informatique et des systèmes
- Le service du personnel : (rencontres individuelles)
  Directeur du personnel
  Directeur adjoint
  Adjoint au directeur
  Technicienne en gestion du personnel
- Le président de l'Association des cadres et gérants
- Les cinq membres de l'exécutif du syndicat des professeurs (en groupe)
- Trois des cinq membres de l'exécutif du syndicat des professionnels (en groupe)
- La secrétaire du syndicat du personnel de soutien, mandatée par l'exécutif

De plus, 20 membres du personnel intéressés par la présente étude, nous ont rencontrés d'eux-mêmes pour nous transmettre leurs commentaires et suggestions. Notons que, même sur une base volontaire, ils représentent chacun des groupes de l'organisation :

- deux gérants et un cadre
- six professeurs
- trois professionnels
- six employés de soutien
- deux personnes à statut précaire (soutien et professionnel)

5.2.2 Limites

La souplesse que nous a procurée l'interview au niveau de la cueillette d'information et de la vérification d'hypothèses rend cependant difficile la comparaison des entrevues entre elles. Malgré l'établissement au préalable d'un schéma d'entrevue, chacun des thèmes a été approfondi à des degrés divers, selon les personnes interviewées. De ce fait l'analyse en a été rendue très complexe et ce, malgré l'utilisation de procédures exploratoires (principalement l'analyse thématique et le décompte fréquentiel).

Il convient également de mentionner la distorsion bien involontaire que nous avons pu introduire durant les interviews. Selltiz et Wrightsman (1977, page 561) attribuent ces distorsions aux causes principales suivantes : premièrement, à la perception que le sujet se fait de l'intervieweur et deuxièmement, à celle que ce dernier se fait de son sujet.

En somme, cette méthode peut comporter des biais au niveau de la généralité, de la systématicité et de l'objectivité des résultats obtenus.

5.3 L'analyse des données

Dans cette section, nous présenterons une analyse des données recueillies selon les sources suivantes :

- les résultats statistiques obtenus à chacune des 14 questions du questionnaire ;
- l'analyse de contenu des commentaires émis à ce même questionnaire ;
- l'analyse de contenu des opinions transmises lors des entrevues avec des personnes-clés de l'organisation.

Dans une première étape, nous passerons en revue chacune des questions afin de présenter les résultats obtenus auprès des répondants. On référera à l'annexe A pour une lecture des questions.

À la section 5.4, nous présenterons une synthèse des résultats obtenus.

Question 1 — Identification générale

Tableau 18

	Cadre ou gérant	Professeur	Profes-sionnel	Personnel de soutien	Ex. de l'As. cad. et gér.	Ex. synd. professeurs	Ex. synd. profession.	Ex. synd. soutien
Nombre de répondants en %	10.7	47	5.8	20.5	2.9	2.9	4.9	5.8

Ce tableau présente le pourcentage des répondants dans chacune des catégories de personnel par rapport à l'ensemble des répondants au questionnaire.

Question 2 — Connaissance des PAE

Tableau 19

Ensemble des répondants	
oui	48,5 %
non	51,5 %

Une majorité de répondants (51,5 %) ont entendu parler des PAE pour la première fois en lisant les articles parus à ce sujet dans les journaux du Cégep au cours du mois de septembre 1988.

Selon les commentaires reçus, les répondants déjà informés de l'existence de PAE, l'ont été surtout par des lectures générales en gestion des ressources humaines, en sociologie du travail ou en psychologie industrielle. Certains ont mentionné la publicité faite à ce sujet par l'entreprise privée. Une faible minorité de répondants ont une connaissance plus précise des PAE en citant des milieux de travail en particulier : Office des Ressources humaines du Gouvernement du Québec — Centre des Services sociaux de Québec — Commission des Écoles catholiques de Québec — Bell — Pratt et Whitney — La Laurentienne.

Tableau 20

Connaissance des PAE en fonction des catégories de personnel

	Cadres et gérants %	Professeurs %	Profes-sionnels %	Personnel de soutien %	Ex. Ass. cad. et gér. %	Ex. synd. professeurs %	Ex. synd. profession. %	Ex. synd. soutien %
oui	81.8	38.3	66.7	42.9	66.7	66.7	60	100
non	18.2	61.7	33.3	57.1	33.3	33.3	40	—
non répondu								

Selon les résultats de ce tableau, les cadres et gérants démontraient des connaissances plus définies relatives aux PAE.

Question 3 — Objectifs d'un PAE

Tableau 21

Classification par rang des objectifs considérés comme « très important » (niveau 1) par l'ensemble des répondants			Classification par rang des objectifs considérés comme « très important et important » (1 + 2) par l'ensemble des répondants	
Rang	%	Objectifs	Rang	%
1	73,2	Améliorer la qualité de vie au travail	1	97,9
2	62,9	Favoriser la prévention	3	91,8
3	57,7	Aider le personnel en difficulté	1	97,9
4	38,1	Améliorer l'efficacité au travail	4	85,5
5	26,8	Assumer ses responsabilités sociales	5	72,2
6	6,2	Autres	6	9,3

Ce tableau permet de constater en premier lieu que l'ensemble des répondants juge très important l'amélioration de la qualité de vie au travail (73,2 %). En effet ce fort taux se démarque de celui de l'amélioration de l'efficacité au travail (38,1 %). Sans être négligeable, ce dernier objectif est plutôt jugé important (totalise 85,5 % aux niveaux 1 + 2).

En deuxième lieu, soulignons que l'ensemble des répondants juge très important le volet préventif du PAE (62,9 %), et le volet aide au personnel en difficulté (57,7 %). Les volets aide au personnel en difficulté est jugé aussi important que l'amélioration de la qualité de vie au travail (97,9 %), suivi de très près par le volet préventif (91,8 %).

Finalement, peu de répondants voient surtout dans le PAE une occasion de permettre au Cégep d'assumer des responsabilités sociales (26,8 %), bien que cet objectif ne soit pas écarté (1 + 2 = 72,2 %).

Parmi les autres objectifs énumérés par l'ensemble des répondants au niveau des commentaires, mentionnons :

— le développement organisationnel, c'est-à-dire suggérer des pistes de développement après analyse de problèmes vécus par plusieurs membres du personnel ;
— l'intégration des aspirations du personnel aux besoins de l'organisation.

Il convient, avant de pousser plus loin cette discussion, de faire les remarques suivantes : des objectifs aussi larges que l'amélioration de la qualité de vie au travail et la contribution au développement de la prévention font aussi appel à d'autres mesures qu'un PAE. Ces mesures peuvent être relatives à la tâche, aux structures, à la philosophie de gestion, aux orientations de l'organisation. Dans ce contexte, il y aurait lieu d'être réaliste dans l'apport du PAE en vue de l'atteinte de ces objectifs.

Le tableau suivant indique qu'il y a peu de différences significatives entre les catégories de personnel selon les objectifs privilégiés. Nous noterons cependant que le personnel de soutien accorde un premier rang (R) à l'aide au personnel en difficulté.

Tableau 22

Classification par rang (R) des objectifs centraux (1 comme très important) (1) et comme très important ou important (1 + 2) pour chacune des catégories de personnel

	Cadre ou gérant				Professionnel				Paraprofessionnel				Personnel de soutien			
Objectifs	R (1)	%	R (1+2)	%	R (1)	%	R (1+2)	%	R (1)	%	R (1+2)	%	R (1)	%	R (1+2)	%
Qualité de vie au travail	1	63.6	1	100	1	78.7	1	97.8	1	83.3	1	100	2	61.9	2	95.2
Prévention	2	54.5	1	100	1	63.8	3	91.5	2	66.7	1	83.4	1	57.1	2	95.2
Aide au personnel en difficulté	2	54.5	1	100	1	57.4	2	95.7	4	16.7	1	100	1	71.4	1	100
Efficacité	4	45.5	1	100	1	38.3	4	87.2	6	0	6	0	4	33.3	4	90.4
Responsabilité sociale	6	0	5	54.5	5	21.7	5	66	3	50	4	83.3	5	19	4	90.9
Autres	5	9.1	6	0	6	6.4	6	6.4	4	16.7	5	16.7	6	0	6	9.5

	Exécutif Ass. cadres ou gérants				Exécutif synd. professionnels				Exécutif synd. professionnels				Exécutif synd. personnel de soutien			
Objectifs	R (1)	%	R (1+2)	%	R (1)	%	R (1+2)	%	R (1)	%	R (1+2)	%	R (1)	%	R (1+2)	%
Qualité de vie au travail	1	66.7	1	100	1	100	1	100	1	80	1	100	4	—	1	100
Prévention	1	66.7	1	100	1	100	1	100	3	60	5	80	1	100	1	100
Aide au personnel en difficulté	4	33.3	1	100	3	66.7	1	100	3	60	1	100	1	100	1	100
Efficacité	1	66.7	4	66.7	4	33.3	1	100	1	80	1	100	4	—	1	100
Responsabilité sociale	4	33.3	4	66.6	4	33.3	1	100	3	60	1	100	1	100	1	100
Autres	—	—	—	—	—	—	—	—	6	20	6	40	—	—	—	—

Question 4 — Types de problèmes

Tableau 23

Classification par rang des types de problèmes jugés très fréquents (1) et jugés très fréquents et fréquents (1 + 2) par l'ensemble du personnel

Ensemble du personnel				
Niveau 1: très fréquent			Niveau 1: très fréquent et niveau 2: fréquent	
Rang (1)	**%**	**Problèmes**	**Rang (1 + 2)**	**%**
1	42.3	Motivation au travail	1	82.5
2	29.9	Problèmes émotifs	2	81.4
3	28.9	Difficultés de relations interpersonnelles	4	69.1
4	26.8	Épuisement professionnel « burn-out »	6	66
5	19.6	Problèmes de couple	3	76.3
6	15.5	Problèmes reliés à la santé mentale	8	59.8
7	14.4	Problèmes reliés à la santé physique	7	64.9
7	14.4	Problèmes familiaux	5	68
7	14.4	Adaptation à la tâche	9	58.7
10	10.3	Problèmes d'orientation et de carrière	10	54.6
11	8.2	Alcoolisme et toxicomanie	11	44.3
11	8.2	Harcèlement — discrimination	16	27.3
13	7.2	Réaction à un deuil, une séparation	12	43.3
14	5.2	Viol[illegible] — agression	17	15.5
15	4.1	Préparation à la retraite	14	37.1
15	4.1	Problèmes financiers	13	41.2
17	1	Problèmes légaux	18	14.4
17	1	Réinsertion au travail après une absence	15	29.9

Cette question réfère à la *perception* qu'ont les répondants de l'existence et la fréquence dans leur entourage de travail d'un certain nombre de problèmes (y incluant eux-mêmes). De ce fait, les résultats obtenus invitent à la prudence : ils doivent être interprétés afin de tracer un profil des problèmes potentiels perçus et non d'accorder une valeur statistique aux pourcentages obtenus.

Globalement, et dans un ordre décroissant d'importance, les répondants croient que : la motivation au travail, les problèmes émotifs, les difficultés de relations inter-personnelles, l'épuisement professionnel (« burn-out »), les problèmes de couple sont les cinq problèmes vécus le plus fréquemment par le personnel du Cégep de Sainte-Foy.

Les problèmes reliés à la santé mentale, à la santé physique, aux problèmes familiaux, à l'adaptation à la tâche et à l'orientation de la carrière ne sont néanmoins pas perçus comme négligeables, puisqu'ils sont mentionnés par plus de 50 % des répondants. Cependant, l'ordre de certains de ces problèmes peut varier selon les catégories de personnel. On consultera à ce sujet le tableau de la page suivante.

Les problèmes de harcelement et de discrimination, d'alcoolisme et de toxicomanie, de réaction à un deuil et de séparation, de violence et d'agression, de préparation à la retraite et les problèmes financiers ou légaux, de réinsertion au travail après une absence sont moins fréquemment mentionnés.

Comme autres types de problèmes n'apparaissant pas dans l'énumération, ont été cités des problèmes reliés au travail : manque de connaissance et de valorisation, isolement — surcharge de travail — mobilité professionnelle restreinte horizontale ou verticale — écarts d'âge grandissant avec la clientèle.

Il est intéressant de noter que cette évaluation subjective des répondants est corroborée par des recherches déjà citées dans la première partie de ce travail pour certains problèmes : alcoolisme (10 % selon les études — 8,2 % selon les répondants) problèmes d'ordre psycho-social (30 à 35 % selon les études) et problèmes émotifs (29,9 % selon les répondants).

Nous constatons une similitude de nos résultats avec ceux qui ont été obtenus d'un sondage du même type tenu auprès du personnel de l'Hôpital Notre-Dame en avril dernier (Bourbeau, 1988) en vue de l'implantation d'un PAE. Les trois principales catégories de problèmes répertoriés ont été, dans l'ordre : problèmes reliés au travail — problèmes conjugaux — problèmes émotifs.

Il convient également de mentionner que parmi les problèmes énumérés sur la liste en réponse à la question 4, certains peuvent occasionner des interventions diverses. C'est le cas des problèmes de motivation et d'épuisement professionnel attribuables à des facteurs individuels (personnalité et aspiration) et organisationnels (tâche — organisation du travail) selon des recherches déjà citées.

Pour conclure, nous retiendrons les éléments suivants : cette question a permis en premier lieu de confirmer l'importance des problèmes émotifs, de couple et familiaux pour les répondants du Cégep de Sainte-Foy. Ces résultats rejoignent la tendance observée dans les organisations sur les motifs de consultation des PAE, tel que nous en avons fait état dans la première partie de ce travail.

En second lieu, les services offerts par le PAE devront prendre en considération la problématique particulière du personnel du Cégep de Sainte-Foy en ce qui a trait aux problèmes reliés au travail : motivation, difficultés de relations interpersonnelles, épuisement professionnel, adaptation à la tâche, problèmes d'orientation et de carrière.

En troisième lieu, dans l'offre de services aux employés, il y aura avantage à préciser à quels problèmes le PAE peut répondre. Il est à retenir que l'intervention relative à certains types de problèmes (ex. : motivation — épuisement professionnel) pourrait dépasser le mandat d'un PAE.

Finalement, les résultats à cette nomenclature de problèmes pourront servir à établir le profil des compétences du personnel affecté au PAE.

Tableau 24

Classification par rang (R) des types de problèmes jugés très fréquents (1) et jugés très fréquents et fréquents (1 + 2) par chacune des catégories de personnel

	Cadre ou gérant				Professeur				Professionnel				Personnel de soutien			
Problèmes	R (1)	%	R (1+2)	%	R (1)	%	R (1+2)	%	R (1)	%	R (1+2)	%	R (1)	%	R (1+2)	%
Motivation au travail	1	36.4	1	72.8	1	38.3	2	80.9	1	50	5	66.7	1	42.4	3	85.7
Problèmes émotifs	4	18.2	2	63.7	3	27.7	1	83	4	33.3	2	83.3	2	33.3	4	80.9
Relations interpersonnelles	1	36.4	2	63.7	3	27.7	7	63.9	1	50	2	83.3	4	23.8	4	80.9
Épuisement professionnel	4	18.2	5	54.6	2	29.8	4	66	1	50	2	83.3	6	19	7	61.9
Problèmes de couple	4	18.2	5	54.6	5	17	3	72.3	4	33.3	5	66.6	3	28.6	1	95.3
Santé mentale	3	27.3	7	45.5	9	10.6	6	65.9	—	—	—	—	7	14.3	12	42.9
Santé physique	4	18.2	7	45.5	5	17	9	59.6	8	16.7	6	50	11	4.8	6	71.5
Problèmes familiaux	4	18.2	7	45.5	6	12.8	8	61.7	8	16.7	5	66.7	4	23.8	2	90.5
Adaptation à la tâche	—	0	12	36.4	7	14.9	4	66	4	33.3	6	50	8	9.5	8	57.1
Orientation et de carrière	—	0	2	63.6	9	10.6	10	51	8	16.7	1	83.4	8	9.5	12	42.8
Harcèlement et discrimination	—	0	16	18.2	9	10.6	16	23.2	8	16.7	8	16.7	11	4.8	15	28.6
Alcool et toxicomanie	9	9.1	7	45.5	9	10.6	11	36.1	—	0	6	50	11	4.8	10	47.7
Deuil ou séparation	—	0	7	45.5	14	6.4	12	34.1	8	16.7	6	50	11	4.8	10	47.7
Violence, agression	—	0	—	0	9	10.6	17	19.1	—	0	8	16.7	—	0	17	14.7
Autres problèmes	—	0	—	0	15	4.3	18	6.4	4	33.3	7	33.3	—	0	19	9.5
Préparation à la retraite	9	9.1	14	27.3	16	2.1	12	34	—	0	8	16.7	11	4.8	14	38.1
Problèmes financiers	—	0	12	36.4	16	2.1	12	34	—	0	8	16.7	8	9.5	8	57.1
Problèmes légaux	—	0	17	9.1	16	2.1	—	14.9	—	0	—	0	—	0	17	14.7
Alcoolisme au travail	—	0	14	27.3	—	0	15	27.7	—	0	8	16.7	—	0	16	[illegible]

Tableau 24 (suite)

Classification par rang (R) des types de problèmes jugés très fréquents (1) et assez très fréquents et fréquents (1 + 2) par chacune des catégories de personnel

	Exécutif Ass. cadres et gérants				Exécutif synd. professeurs				Exécutif synd. professionnels				Exécutif synd. personnel de soutien			
Problèmes	R (1)	%	R (1+2)	%	R (1)	%	R (1+2)	%	R (1)	%	R (1+2)	%	R (1)	%	R (1+2)	%
Motivation au travail	1	33.3	1	100	1	66.7	1	100	1	40	1	100	—	0	1	100
Problèmes émotifs	1	33.3	4	66.6	1	66.7	1	100	1	40	8	60	—	0	1	100
Relations employés-employés	—	0	10	33.3	3	33.3	1	100	1	40	2	80	1	100	1	100
Épuisement professionnel	—	0	4	66.7	3	33.3	1	100	5	20	8	60	—	0	1	100
Problèmes de couple	1	33.3	4	66.6	—	0	1	100	—	0	2	80	—	0	1	100
Santé mentale	—	0	10	33.3	3	33.3	1	100	5	20	8	60	—	0	1	100
Santé physique	1	33.3	1	100	—	0	1	100	5	20	2	80	—	0	1	100
Problèmes familiaux	—	0	10	33.3	—	0	1	100	—	0	2	80	—	0	1	100
Adaptation à la tâche	—	0	—	0	3	33.3	9	66.7	1	40	2	80	—	0	1	100
Orientation et de carrière	—	0	1	100	3	33.3	9	66.7	5	20	14	40	—	0	1	100
Harcèlement et discrimination	—	0	—	0	—	0	15	33.3	5	20	14	40	—	0	1	100
Alcool et toxicomanie	—	0	10	33.3	3	33.3	9	66.7	—	0	2	80	—	0	1	100
Deuil ou séparation	—	0	4	66.7	—	0	9	66.7	5	20	8	60	1	100	1	100
Violence, agression	—	0	—	0	—	0	15	33.3	—	0	—	0	—	0	—	0
Autres problèmes	—	0	—	0	—	0	—	0	5	20	14	40	—	0	—	0
Préparation à la retraite	—	0	4	66.7	—	0	15	33.3	5	20	8	60	—	0	1	100
Problèmes financiers	—	0	4	66.7	—	0	9	66.7	—	0	14	40	1	100	1	100
Problèmes légaux	—	0	10	33.3	—	0	—	0	—	0	18	20	—	0	1	100
Réinsertion au travail	—	0	10	33.3	—	0	9	66.7	—	0	8	60	—	0	1	100

Question 5 — Situation actuelle dans les services, syndicats, associations en regard des employés aux prises avec ces problèmes

Cette question étant à réponse ouverte, voici une synthèse des principaux commentaires reçus.

- Nous constatons l'absence de mécanismes formels d'aide au Cégep de Sainte-Foy. L'intervention auprès des employés en difficulté se fait cas par cas, et souvent lorsque la situation est passablement détériorée.

- La direction des services pédagogiques a fait connaître sa procédure d'intervention auprès des professeurs en cas de plainte des étudiants. L'un des volets est d'aider le professeur à corriger la situation par des modalités d'encadrement et de support.

- La direction du personnel a récemment mis sur pied une session de préparation à la retraite. En outre, de par la nature de leurs tâches, il arrive que les membres de ce service aient à inciter du personnel à recourir à des formes d'aide existantes. Plus fréquemment, ils ont à conseiller les gestionnaires dans le traitement de divers problèmes de gestion de leurs ressources humaines.

- Les cadres offrent habituellement écoute et conseils à leurs employés. Cependant, plusieurs s'interrogent sur la façon et la manière d'intervenir. Dans un cas, l'intervention est plus structurée : après rencontre avec l'employé pour bien identifier le problème, des mesures seront prises pour l'aider (modification de tâches — référence à un spécialiste...).

- De son côté, le personnel non-cadre a tendance à recourir au support entre collègues ou à des conseils en vue d'une référence à des services externes spécialisés, quand ce n'est de vivre seul avec son problème.

- La très grande majorité des répondants non-cadres perçoivent qu'aucune aide ne leur est offerte, même informelle, de la part des cadres ou du service du personnel. À l'exception de cas de litiges au niveau de l'application de leur convention collective, ils ne s'adresseront pas à leurs représentants syndicaux pour réclamer une forme d'aide quelconque.

Question 6 — Pertinence d'un PAE en fonction des problèmes mentionnés à la question 4

Tableau 25

Ensemble des répondants	
oui	70,1 %
non	0 %
certains problèmes seulement	27,8 %

La grande majorité des répondants (70,1 %) démontre une attitude positive envers le PAE. À ce stade-ci, le personnel a confiance que le PAE peut aider à résoudre les problèmes mentionnés précédemment. Cette question témoigne d'une réceptivité du milieu à une éventuelle implantation d'un PAE. Cette réceptivité est totale (100 %) de la part des exécutifs des trois syndicats, tel que nous le voyons au tableau suivant.

Tableau 26

Pertinence d'un PAE selon les catégories de personnel

	Cadres et gérants %	Professeurs %	Profes-sionnels %	Personnel de soutien %	Ex. Ass. cad. et gér. %	Ex. synd. professeurs %	Ex. synd. profession. %	Ex. synd. soutien %
oui	72.7	63.8	100	66.7	33.3	100	100	100
non	0	0	0	0	0	0	0	0
certains problèmes	27.3	34	—	28.6	66.7	—	—	—

Bien qu'aucun répondant n'ait douté de la pertinence d'un PAE, plus du quart croient cependant que le PAE peut aider à résoudre certains problèmes seulement. L'analyse des commentaires reçus montre que ces nuances sont de trois ordres : relatifs à l'individu problématique réticent à consulter — au rôle du supérieur immédiat — au traitement des problèmes organisationnels.

En effet, on s'interroge sur le rôle que peut jouer un PAE auprès d'un individu problématique réticent à consulter ; en considérant leur responsabilité dans la gestion des ressources humaines, certains cadres aimeraient être davantage outillés dans l'intervention auprès des employés-problèmes, et conseillés dans certaines de ces situations. En contre-partie, certains employés aimeraient avoir la liberté de s'adresser à la personne de leur choix (supérieur immédiat et/ou personnel du PAE) pour explorer leur problème de façon plus dégagée ; enfin certains suggèrent d'être attentif aux problèmes d'ordre organisationnel se présentant à première vue sous le couvert de problèmes personnels.

En réponse à ces préoccupations, disons à la décharge d'un PAE qu'il serait utopique de croire que le PAE puisse régler tous les problèmes, qu'ils soient de nature individuelle ou organisationnelle.

L'analyse des corrélations effectuées respectivement entre la question 6 (pertinence du PAE) et les questions 2 (connaissance du PAE) et 4 (types de problèmes) nous fournit les informations additionnelles suivantes :

- Les répondants croient majoritairement en la pertinence d'un PAE. Que l'on ait déjà entendu parler de PAE ou pas a peu d'incidence sur la pertinence du PAE.

- Les principaux types de problèmes perçus à la question 4 sont jugés pertinents dans l'aide dispensée par un PAE éventuel.

On consultera à ce sujet les tableaux 2 et 5 de l'annexe D.

Question 7 — Partage des responsabilités

7a) Cégep de Sainte-Foy

1. Élaborer un PAE : adoption d'une politique et définition des règles de gestion respectant la confidentialité.

Tableau 27

%	Ensemble des répond.	Cadres et gérants	Professeurs	Profes-sionnels	Personnel de soutien	Ex. de l'Ass. synd. et gér.	Ex. synd. professeurs	Ex. synd. profession.	Ex. Synd. soutien
oui	95.9	100	95.7	100	90.5	100	100	100	100
non	2.1	0	2.1	0	4.8	0	0	0	0
non rép.	2.1	—	2.1	—	4.8	—	—	—	—

Très majoritairement (95,9 %), les répondants reconnaissent au Cégep de Sainte-Foy la responsabilité d'élaborer un PAE, c'est-à-dire l'adoption d'une politique et la définition de règles de gestion fondées sur la confidentialité.

Ces statistiques ont été nuancées par les commentaires d'employés (non cadres) et les exécutifs des syndicats qui estiment important d'obtenir tout au moins un consensus autour de cette politique avant l'implantation du PAE. D'autres ont suggéré d'élaborer cette politique avec toutes les instances du milieu.

Rappelons ici que les auteurs consultés ont insisté sur l'importance de bâtir un PAE qui convienne à la réalité du milieu. Le degré et la forme de participation des diverses instances varient alors d'un endroit à l'autre ; tous s'entendent pour rechercher une consultation minimale.

7a) Responsabilités du Cégep de Sainte-Foy

2. Financer le PAE

Tableau 28

%	Ensemble des répond.	Cadres et gérants	Professeurs	Profes-sionnels	Personnel de soutien	Ex. de l'As. cad. et gér.	Ex. synd. professeurs	Ex. synd. profession.	Ex. Synd. soutien
oui	93.8	90.9	91.5	83.3	100	100	100	100	100
non	2.1	0	2.1	16.7	0	0	0	0	0
non rép.	4.1	9.1	2.1	—	—	—	—	—	—

Très majoritairement (93,8 %), les répondants estiment que le Collège de Sainte-Foy doit financer le PAE. Cette position fait l'unanimité chez des membres des exécutifs des trois syndicats et de l'Association des cadres et gérants (100 %).

Les commentaires reçus à ce sujet montrent qu'un faible pourcentage de professeurs (2,1 %) et de professionnels (16,7 %) suggèrent l'utilisation de leur contribution syndicale ou l'obtention d'autres sources de financement pour administrer le PAE. Au cours des interviews, certains professionnels ont suggéré une contribution personnelle minimale de la part des utilisateurs du PAE, laquelle hypothèse est jugée irrecevable par le personnel de soutien et peu réaliste par les cadres.

7a) Responsabilités du Cégep de Sainte-Foy

3. Évaluer le PAE (analyse d'impact)

Tableau 29

%	Ensemble des répond.	Cadres et gérants	Professeurs	Profes-sionnels	Personnel de soutien	Ex. de l'As. cad. et gér.	Ex. synd. professeurs	Ex. synd. profession.	Ex. Synd. soutien
oui	87.6	90.9	85.1	100	85.7	100	66.7	100	100
non	6.2	0	6.4	0	9.5	0	33.3	0	0
non rép.	6.2	9.1	8.5	—	4.8	—	—	—	—

87,6 % des répondants sont d'accord qu'il est de la responsabilité du Cégep d'évaluer le PAE.

Des résistances sont cependant perceptibles dans les commentaires écrits et les entrevues. Les questions suivantes ont été posées : pourquoi évaluer ? quoi évaluer ? comment concilier l'évaluation et le respect de la confidentialité ?

Il sera important d'informer clairement le personnel à ce sujet afin de rendre la fonction évaluation la plus transparente possible en terme d'objectifs visés, de types de données utilisées, et du respect de la confidentialité.

7a) Responsabilités du Cégep de Sainte-Foy

4. Participer à un comité d'orientation conjointement avec les syndicats pour s'assurer que le PAE réponde aux attentes du personnel et du Collège.

Tableau 30

%	Ensemble des répond.	Cadres et gérants	Professeurs	Profes-sionnels	Personnel de soutien	Ex. de l'As. cad. et gér.	Ex. synd. professeurs	Ex. synd. profession.	Ex. Synd. soutien
oui	93.8	72.7	97.9	100	90.5	100	100	100	100
non	5.2	27.3	0	0	9.5	0	0	0	0
non rép.	1	—	2.1	—	—	—	—	—	—

Les statistiques révèlent que 93,8 % des répondants croient qu'il est de la responsabilité du Cégep de participer à un comité d'orientation conjointement avec les syndicats pour s'assurer que le PAE réponde aux attentes du personnel et du Collège. Or, 27,3 % des cadres sont en désaccord avec une telle participation tandis que les autres catégories de personnel sont majoritairement en faveur (professeurs : 97,9 % ; professionnels : 100 % ; soutien : 90,5 %) et tous les membres des exécutifs syndicaux sont en accord.

Selon les commentaires reçus, certains cadres ne voient pas l'utilité d'un comité paritaire ou conjoint si le PAE est financé par le Collège ; ils craignent que les différends collège/syndicats au niveau des relations de travail se retrouvent à cette table, au détriment de l'objectif visé par ce comité. Cependant, ils reconnaissent l'importance de prévoir un mécanisme permettant d'ajuster le PAE aux besoins et attentes du milieu, tel que souhaité par l'ensemble du personnel interrogé. Pour leur part, plusieurs membres d'exécutifs syndicaux se sont interrogés lors des interviews, sur la pertinence d'être présents à un tel comité d'orientation à ce titre. L'existence d'un mécanisme de consultation est vu plus important qu'une représentativité syndicale au sens strict et légal du terme.

7a) Responsabilités du Cégep de Sainte-Foy

5. Participer à un comité d'orientation conjointement avec les syndicats pour publiciser le PAE auprès du personnel.

Tableau 31

%	Ensemble des répond.	Cadres et gérants	Professeurs	Profes-sionnels	Personnel de soutien	Ex. de l'As. cad. et gér.	Ex. synd. professeurs	Ex. synd. profession.	Ex. Synd. soutien
oui	91.8	63.6	91.5	100	100	100	100	100	100
non	7.2	36.4	6.4	0	0	0	0	0	0
non rép.	1	—	2.1	—	—	—	—	—	—

91,8 % des répondants croient qu'il est de la responsabilité du Cégep de Sainte-Foy de participer à un comité d'orientation conjointement avec les syndicats pour publiciser le PAE auprès du personnel.

Selon les commentaires reçus, ce comité d'orientation permettrait de définir une stratégie d'information qui rejoigne l'ensemble du personnel.

Par ailleurs, et pour des raisons déjà exprimées en réponse à la question précédente, 36,4 % des cadres sont en désaccord avec l'hypothèse d'un comité d'orientation conjoint. Ils n'en voient guère l'utilité pour publiciser le PAE puisque, selon eux, cette responsabilité devrait être attribuée au supérieur immédiat et au responsable du PAE.

7b) Responsabilités des syndicats

1. Informer leurs membres sur la nature et le fonctionnement du PAE.

Tableau 32

%	Ensemble des répond.	Cadres et gérants	Professeurs	Profes-sionnels	Personnel de soutien	Ex. de l'As cad. et gér.	Ex. synd. professeurs	Ex. synd. profession.	Ex. Synd. soutien
oui	90.7	54.5	93.6	100	95.2	100	100	100	100
non	7.2	45.5	4.3	0	0	0	0	0	0
non rép.	2.1	—	2.1	—	4.8	—	—	—	—

90,7 % des répondants jugent qu'il est de la responsabilité des syndicats d'informer leurs membres sur la nature et le fonctionnement du PAE.

Les membres des exécutifs syndicaux et celui de l'Association des cadres et gérants nous ont exprimé leur entière collaboration. Par ailleurs, sans être en désaccord avec le fait que les syndicats informent leurs membres, 45,5 % des cadres nuancent leur opinion. Ces derniers sont d'avis que la responsabilité première d'informer les employés sur l'existence du PAE devrait être celle du supérieur immédiat, et non celle des syndicats.

7b) Responsabilités des syndicats

2. Encourager leurs membres à recourir au PAE avant que leur efficacité au travail se détériore et compromette leur emploi.

Tableau 33

%	Ensemble des répond.	Cadres et gérants	Professeurs	Profes-sionnels	Personnel de soutien	Ex. de l'As. cad. et gér.	Ex. synd. professeurs	Ex. synd. profession.	Ex. Synd. soutien
oui	91.8	90.9	85.1	100	100	100	100	100	100
non	4.1	9.1	6.4	0	0	0	0	0	0
non rép.	4.1	—	8.5	—	—	—	—		

Une majorité de répondants (91,8 %) estime qu'il est de la responsabilité des syndicats d'encourager leurs membres à recourir au PAE avant que leur efficacité au travail ne se détériore et ne vienne compromettre leur emploi. À ce sujet, 90,9 % des cadres sont d'accord avec l'énoncé.

La collaboration est acquise de la part de l'Association des cadres et gérants et des exécutifs syndicaux. On souhaiterait une formation initiale à la relation d'aide et à la référence pour intervenir adéquatement auprès d'individus qui le requièrent.

Au cours des interviews, les exécutifs nous ont fait part de l'influence bénéfique du volet préventif du PAE, volet actuellement inexistant. Selon leur analyse, le syndicat agit en réaction aux mesures disciplinaires pour la seule défense de ses membres dont la situation est souvent passablement détériorée. Avec un PAE, le personnel en difficulté pourra avoir recours à une aide psycho-sociale en s'adressant au PAE tout en continuant de recevoir l'appui légal du syndicat.

7b) Responsabilités des syndicats

3. Contribuer au financement du PAE

Tableau 34

%	Ensemble des répond.	Cadres et gérants	Professeurs	Profes-sionnels	Personnel de soutien	Ex. de l'As. cad. et gér.	Ex. synd. professeurs	Ex. synd. profession.	Ex. Synd. soutien
oui	59.8	63.6	57.4	83.3	71.4	100	0	20	0
non	36.1	36.4	34	16.7	28.6	0	100	80	100
non rép.	4.1	—	8.5	—	—	—	—	—	—

Bien que 93,8 % des répondants ont affirmé à la question 7a)-1 qu'il est de la responsabilité du Cégep de Sainte-Foy de financer le PAE, 59,8 % des répondants pensent que les syndicats devraient contribuer au financement du PAE.

La position des exécutifs des syndicats diffère donc de celle de leurs membres à ce sujet. Une majorité du personnel syndiqué interrogé (57,4 % des professeurs ; 83,3 % des professionnels ; 71,4 % du personnel de soutien) accepterait qu'une part de la cotisation syndicale serve à financer le PAE. Cette contribution reste à définir. Les exécutifs des syndicats toutefois ont quasi unanimement rejeté cette solution. Les raisons invoquées par ces derniers sont avant tout d'ordre idéologique, ou financier pour l'un en raison d'un nombre restreint des membres affiliés.

Au cours des interviews cependant, deux exécutifs sur trois ont manifesté une certaine ouverture à reconsidérer cette question suite à une consultation et à la volonté de leurs membres.

7b) Responsabilités des syndicats

4. Participer à un comité d'orientation conjointement avec le Collège pour s'assurer que le PAE réponde aux attentes du personnel et du Collège.

Tableau 35

%	Ensemble des répond.	Cadres et gérants	Professeurs	Profes-sionnels	Personnel de soutien	Ex. de l'As. cad. et gér.	Ex. synd. professeurs	Ex. synd. profession.	Ex. Synd. soutien
oui	90.7	63.6	95.7	100	90.5	66.7	100	100	100
non	6.2	27.3	0	0	9.5	33.3	0	0	0
non rép.	3.1	9.1	4.3	—	—	—	—	—	—

5. Participer à un comité d'orientation conjointement avec le Collège pour publiciser le PAE auprès du personnel.

Tableau 36

%	Ensemble des répond.	Cadres et gérants	Professeurs	Profes-sionnels	Personnel de soutien	Ex. de l'As. cad. et gér.	Ex. synd. professeurs	Ex. synd. profession.	Ex. Synd. soutien
oui	91.8	72.7	89.4	100	100	100	100	100	100
non	6.2	27.3	6.4	0	0	0	0	0	0
non rép.	2.1	—	4.3	—	—	—	—	—	—

Les résultats à ces deux questions corroborent ceux obtenus aux questions 7a) - 4 et 7 a) - 5 (pages 106-107). Nous invitons donc le lecteur à s'y référer pour l'analyse qui en a été faite.

7c) Responsabilités du supérieur immédiat

1. Informer sur un plan individuel et/ou collectif de la nature et du fonctionnement du PAE.

Tableau 37

%	Ensemble des répond.	Cadres et gérants	Professeurs	Profes-sionnels	Personnel de soutien	Ex. de l'As. cad. et gér.	Ex. synd. professeurs	Ex. synd. profession.	Ex. Synd. soutien
oui	84.5	90.9	78.7	83.3	85.7	100	100	100	100
non	10.3	9.1	12.8	16.7	9.5	0	0	0	0
non rép.	5	—	8.5	—	4.8	—	—	—	—

84,5 % du personnel interrogé croit qu'il est de la responsabilité du supérieur immédiat d'informer individuellement et collectivement de la nature et du fonctionnement du PAE.

Selon les commentaires reçus, les cadres entendent jouer un rôle actif à ce niveau, puisqu'ils considèrent que la transmission de l'information est leur responsabilité première. Le PAE est perçu comme un service de support et d'aide à la gestion des ressources humaines.

Des résistances proviennent de certains employés qui craignent que le supérieur ne se limite pas à informer mais qu'il oblige l'employé à s'adresser au PAE. C'est ce qui les amène à préférer que l'information soit donnée de façon collective, mais pas de façon individuelle.

Soulignons que cette question et les trois suivantes, ont suscité des commentaires chez plusieurs professeurs. En reconnaissant la direction des services pédagogiques comme étant leur supérieur, les professeurs déplorent que son intervention puisse être limitée en raison de leur trop grand nombre. Par ailleurs, le responsable de la coordination départementale (RCD), quant à lui et malgré ses charges administratives, conserve le statut de professeur aux yeux de ses collègues.

7c) Responsabilités du supérieur immédiat

2. Encourager son personnel à se prévaloir du PAE si nécessaire et garantir la confidentialité.

Tableau 38

%	Ensemble des répond.	Cadres et gérants	Professeurs	Profes-sionnels	Personnel de soutien	Ex. de l'As. cad. et gér.	Ex. synd. professeurs	Ex. synd. profession.	Ex. Synd. soutien
oui	82.5	90.9	76.6	66.7	85.7	100	100	100	100
non	12.4	9.1	12.8	33.3	14.3	0	0	0	0
non rép.	5.2	—	10.6	—	—	—	—	—	—

82,5 % des répondants estiment qu'il est de la responsabilité du supérieur immédiat d'encourager son personnel à se prévaloir du PAE si nécessaire et garantir la confidentialité.

Selon les commentaires reçus, les cadres entendent aussi jouer un rôle de premier plan au niveau de la référence. Pour faciliter cette tâche, ils souhaiteraient être mieux outillés dans le dépistage d'employés-problème, dans l'intervention auprès d'employés en difficulté, et dans la façon de les référer au PAE.

Certains employés sont en désaccord avec l'idée de confier au supérieur immédiat le rôle de référence au PAE ; ils craignent en effet que cette situation donne lieu à une « chasse aux sorcières ». De plus, ils ont du mal à concilier cette responsabilité attribuée au supérieur immédiat et le respect de la confidentialité.

Nous devrons tenir compte de ces résistances dans la constitution du PAE de même que la situation particulière des professeurs vis-à-vis leur supérieur immédiat. Et malgré leur statut, nous pensons que les RCD devraient être associés à cette démarche.

7c) Responsabilités du supérieur immédiat

3. Soutenir les efforts des employés qui cherchent à régler leurs problèmes en facilitant, par exemple, l'accès au PAE par un aménagement de l'horaire de travail.

Tableau 39

%	Ensemble des répond.	Cadres et gérants	Professeurs	Profes-sionnels	Personnel de soutien	Ex. de l'As. cad. et gér.	Ex. synd. professeurs	Ex. synd. profession.	Ex. Synd. soutien
oui	91.8	100	87.2	100	90.5	100	100	100	100
non	3.1	0	2.1	0	9.5	0	0	0	0
non rép.	5.2	—	10.6	—	—	—	—	—	—

91,8 % du personnel interrogé considère qu'il est en effet de la responsabilité du supérieur immédiat de soutenir les efforts des employés qui cherchent à régler leurs problèmes.

Les employés pourront compter sur l'appui inconditionnel des cadres qui sont déjà sensibilisés au rôle facilitateur qu'ils auront à jouer. Malgré les résistances observées chez du personnel non-cadre aux deux questions précédentes relatives aux rôles d'information et de référence, il est intéressant de noter que le soutien du supérieur immédiat est souhaité.

7c) **Responsabilités du supérieur immédiat**

4. **Faciliter la réintégration au travail dans le cas d'une personne ayant dû s'absenter d'une façon prolongée pour solutionner ses difficultés.**

Tableau 40

%	Ensemble des répond.	Cadres et gérants	Professeurs	Profes-sionnels	Personnel de soutien	Ex. de l'As. cad. et gér.	Ex. synd. professeurs	Ex. synd. profession.	Ex. Synd. soutien
oui	90.7	100	87.2	16.	85.7	100	100	100	100
non	5.2	0	4.3	0	14.3	0	0	0	0
non rép.	4.1	—	8.5	—	—	—	—	—	—

90,7 % des répondants estiment que cette responsabilité incombe au supérieur immédiat.

Notons que l'employé pourra compter entièrement sur l'aide de son supérieur immédiat qui reconnaît l'importance d'intervenir à ce niveau pour une réintégration harmonieuse dans le milieu.

7d) Responsabilités du responsable du PAE

1. Fournir rapidement une assistance au personnel qui fait appel à ses services, de façon confidentielle.

Tableau 41

%	Ensemble des répond.	Cadres et gérants	Professeurs	Profes-sionnels	Personnel de soutien	Ex. de l'As. cad. et gér.	Ex. synd. professeurs	Ex. synd. profession.	Ex. Synd. soutien
oui	97.9	90.9	97.9	100	100	100	100	100	100
non	1	9.1	0	0	0	0	0	0	0
non rép.	1	—	2.1	—	—	—	—	—	—

2. Référer à des ressources appropriées, si nécessaire.

Tableau 42

%	Ensemble des répond.	Cadres et gérants	Professeurs	Profes-sionnels	Personnel de soutien	Ex. de l'As. cad. et gér.	Ex. synd. professeurs	Ex. synd. profession.	Ex. Synd. soutien
oui	97.9	90.9	97.9	100	100	100	100	100	100
non	1	9.1	0	0	0	0	0	0	0
non rép.	1	—	2.1	—	—	—	—	—	—

97,9 % du personnel interrogé sont en accord avec les tâches du responsable du PAE telles que définies aux deux questions précédentes : fournir rapidement une assistance au personnel qui fait appel à ses services, de façon confidentielle et référer si nécessaire à des ressources appropriées.

À ce moment-ci, sans présumer de la structure à mettre en place, de la localisation des services et des qualifications du responsable, un consensus se dégage autour des éléments suivants : confidentialité — rapidité du service — aide — référence appropriée, si nécessaire.

7d) Responsabilités du responsable du PAE

3. Organiser des activités informatives et préventives pour prévenir et limiter l'apparition de problèmes.

Tableau 43

%	Ensemble des répond.	Cadres et gérants	Professeurs	Profes-sionnels	Personnel de soutien	Ex. de l'As cad. et gér.	Ex. synd. professeurs	Ex. synd. profession.	Ex. Synd. soutien
oui	93.8	100	91.5	100	95.2	100	66.7	100	100
non	4.1	0	4.3	0	4.8	0	33.3	0	0
non rép.	2.1	—	4.3	—	—	—	—	—	—

93,8 % des répondants estiment que le responsable du PAE doit organiser des activités informatives et préventives pour prévenir et limiter l'apparition de problèmes.

Les thèmes suggérés sont : groupe d'entraide et d'échange sur le rôle de parents d'adolescents — gestion du stress — motivation au travail — relaxation — prévention du « burn-out » — démystification des problèmes reliés à la santé mentale — conditionnement physique — amélioration de la communication interpersonnelle et institutionnelle — accueil et intégration du nouveau personnel — amélioration du travail en groupe, en équipe.

Si l'on se reporte aux résultats obtenus à la question no 3 sur les besoins exprimés par le personnel en matière de prévention, il y aurait lieu que le responsable du PAE vérifie la possibilité d'utiliser des ressources humaines internes pour le seconder dans la réalisation de ce mandat. En raison de leur expertise et de leur intérêt, certains services ou départements (service de santé — service de consultation — département d'éducation physique — service du personnel, etc.) pourraient être mandatés pour l'organisation de telles activités à l'intention du personnel. Certaines activités pourraient être financées via les fonds alloués au perfectionnement des catégories de personnel.

Finalement, il convient de rappeler qu'en sus des activités engendrées par la création d'un PAE, devraient aussi s'instaurer un environnement, un climat propice, une mentalité permettant au volet préventif de prendre racine. Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'amélioration de la culture organisationnelle peut être facilitée par l'aménagement physique comme la disponibilité d'un lieu d'échange commun pour les catégories de personnel et par des pratiques de gestion humanisantes. Ces facteurs contribueraient à assurer une meilleure qualité de vie au travail.

7d) Responsabilités du responsable du PAE

4. Participer au comité conjoint d'orientation du PAE pour répondre adéquatement aux attentes du Collège et du personnel, et publiciser le PAE.

Tableau 44

%	Ensemble des répond.	Cadres et gérants	Professeurs	Profes-sionnels	Personnel de soutien	Ex. de l'As cad. et gér.	Ex. synd. professeurs	Ex. synd. profession.	Ex. Synd. soutien
oui	95.9	90.9	95.7	100	95.2	100	100	100	100
non	2.1	9.1	0	0	4.8	0	0	0	0
non rép.	2.1	—	4.3	—	—	—	—	—	—

95,9 % du personnel interrogé croit qu'il est de la responsabilité du responsable du PAE de participer au comité conjoint d'orientation.

Nous tenons à souligner ici la diminution des résistances à l'égard du comité d'orientation conjoint vu sous l'angle des responsabilités du conseiller au PAE, plutôt que sous celles du Cégep et des syndicats. On référera aux questions 7 a) 4-5 et 7 b) 4-5 (pages 106-107-111) pour ces sujets.

7d) Responsabilités du responsable du PAE

5. Fournir un rapport qualitatif et quantitatif sous forme de statistiques anonymes permettant d'analyser les performances du PAE et de l'adapter aux besoins et attentes.

Tableau 45

%	Ensemble des répond.	Cadres et gérants	Professeurs	Profes-sionnels	Personnel de soutien	Ex. de l'As. cad. et gér.	Ex. synd. professeurs	Ex. synd. profession.	Ex. Synd. soutien
oui	89.7	90.9	85.1	100	90.5	100	100	100	100
non	5.2	9.1	4.3	0	9.5	0	0	0	0
non rép.	5.2	—	10.6	—	—	—	—	—	—

89,7 % du personnel interrogé est d'accord pour que soit produit un rapport de statistiques anonymes des activités du PAE.

Tel que mentionné à la question 7a), des résistances sont émises en ce qui a trait à l'évaluation. Il sera important d'informer clairement le personnel sur les objectifs visés par l'évaluation, le type de données compilées, et l'utilisation qui en sera faite.

7e) Responsabilités de l'employé

1. S'il y a lieu, prendre les moyens nécessaires pour résoudre les difficultés qui entravent son fonctionnement au travail.

Tableau 46

%	Ensemble des répond.	Cadres et gérants	Professeurs	Profes-sionnels	Personnel de soutien	Ex. de l'As cad. et gér.	Ex. synd. professeurs	Ex. synd. profession	Ex. Synd. soutien
oui	94.8	100	95.7	83.3	90.5	100	100	100	100
non	2.1	0	0	0	9.5	0	0	0	0
non rép.	3.1	—	4.3	16.7	—	—	—	—	—

94,8 % du personnel interrogé juge qu'il est de la responsabilité de l'employé de prendre les moyens nécessaires pour résoudre les difficultés qui entravent son fonctionnement au travail.

La reconnaissance de cette responsabilité par le personnel est primordiale pour la mise en œuvre d'un PAE. Elle est du reste essentielle à l'adoption d'un modèle de PAE basé sur la référence volontaire.

7e) Responsabilités de l'employé

2. Prendre la décision d'avoir recours au PAE

Tableau 47

%	Ensemble des répond.	Cadres et gérants	Professeurs	Profes-sionnels	Personnel de soutien	Ex. de l'As. cad. et gér.	Ex. synd. professeurs	Ex. synd. profession.	Ex. Synd. soutien
oui	93.8	90.9	93.6	100	90.5	100	100	100	100
non	3.1	0	4.3	0	4.8	0	0	0	0
non rép.	3.1	9.1	2.1	—	4.8	—	—	—	—

93,8 % des répondants affirment qu'il est de la responsabilité du personnel de prendre la décision d'avoir recours au PAE, et ce, quelle que soit la catégorie de personnel interrogé.

L'autoréférence, l'avons-nous dit précédemment, permet une intervention précoce. Cependant, il n'est pas exclu que, dans certaines circonstances, il faille suggérer à un employé de s'adresser au programme d'aide.

7e) **Responsabilités de l'employé**

3. **Assumer la responsabilité de son cheminement à l'intérieur de la démarche d'aide entreprise**

Tableau 48

%	Ensemble des répond.	Cadres et gérants	Professeurs	Profes-sionnels	Personnel de soutien	Ex. de l'As. cad. et gér.	Ex. synd. professeurs	Ex. synd. profession.	Ex. Synd. soutien
oui	96.9	100	95.7	100	95.2	100	100	100	100
non	2.1	0	2.1	0	4.8	0	0	0	0
non rép.	1	—	2.1	—	—	—	—	—	—

Cette responsabilité incombe à l'employé selon 96,9 % des répondants.

Selon nous, il sera d'autant plus facile d'obtenir la coopération de l'employé dans un processus d'aide que le recours au PAE sera volontaire.

7e) Responsabilités de l'employé

4. Suggérer à des collègues de travail en difficulté de s'adresser au PAE.

Tableau 49

%	Ensemble des répond.	Cadres et gérants	Professeurs	Profes-sionnels	Personnel de soutien	Ex. de l'As. cad. et gér.	Ex. synd. professeurs	Ex. synd. profession.	Ex. Synd. soutien
oui	89.7	72.7	87.2	100	100	100	100	80	100
non	2.2	18.2	8.5	0	0	0	0	20	0
non rép.	3.1	9.1	4.3	—	—	—	—	—	—

89,7 % des répondants estiment que cette responsabilité revient à chacun des membres du personnel.

Sans en faire une obligation pour tout le personnel, il y aurait lieu de canaliser le potentiel des pairs-aidants par des sessions de formation à la relation d'aide et à la référence des gens qui le désirent. Cette approche offre l'avantage d'augmenter la qualité des interventions d'aide qui se font déjà entre collègues, de créer un réseau informel d'information et de référence au PAE, de contribuer à démystifier les problèmes reliés à la santé mentale.

Question 8 — Qualification du responsable du PAE

Tableau 50

	Ensemble des répond. %	Cadres et gérants %	Professeurs %	Profes-sionnels %	Personnel de soutien %	Ex. de l'As. cad. et gér. %	Ex. synd. professeurs %	Ex. synd. profession. %	Ex. Synd. soutien %
conseiller spécialisé	78.4	63.6	87.2	83.3	71.4	33.3	33.3	100	100
agent de référence	5.2	0	2.1	0	14.3	33.3	0	0	0
médecin infirmière	3.1	0	0	0	9.5	0	33.3	0	0
autres	1	0	0	0	0	33.3	0	0	0
pas d'im-portance	6.2	18.2	2.1	16.7	4.8	0	33.3	0	0
pas d'opinion	2.1	9.1	2.1	0	0	0	0	0	0

Les employés consultés ont opté très majoritairement (78,4 %) pour un conseiller spécialisé en relation d'aide comme personne-ressource au PAE. Le modèle médical rejoint peu de répondants (3,1 %) et ce, malgré l'existence au Collège de Sainte-Foy d'un service de santé pour les étudiants et de plusieurs programmes professionnels en techniques biologiques. De même, une approche basée sur la référence a été retenue par seulement 5,2 % des répondants. Les employés de soutien se montrent moins réticents que les autres catégories d'employés à ces deux dernières approches (référence : 14,3 % ; médical 9,5 %).

Comme autre type de personne-ressource, un répondant a mentionné une équipe multidisciplinaire.

Il convient aussi de souligner les nombreux commentaires que cette question a soulevés. Au-delà des qualifications et des compétences reconnues par les diplômes universitaires et de l'appartenance à une corporation professionnelle, les répondants ont fait abondamment ressortir l'importance des qualités humaines de la personne-ressource (grande capacité d'écoute — empathie — disponibilité — jugement...), d'une solide expérience (de travail et de vie), d'une grande latitude dans l'organisation de son travail et dans ses interventions.

Si l'on en croit les réponses obtenues, le choix de la personne-ressource illustre bien les exigences d'un milieu de travail dans le secteur de l'éducation où la majorité du personnel est fortement scolarisée, relativement bien informée et assez consciente de ses besoins. De plus, ce conseiller spécialisé au PAE a l'avantage d'être plus polyvalent dans la réponse aux différents besoins : écoute — information — évaluation — counseling — référence — suivi — conseil et formation auprès des cadres.

Question 9 — Localisation des services

Tableau 51

	Ensemble des répond. %	Cadres et gérants %	Professeurs %	Profes-sionnels %	Personnel de soutien %	Ex. de l'As. cad. et gér. %	Ex. synd. professeurs %	Ex. synd. profession. %	Ex. Synd. soutien %
interne	34	54.5	31.9	0	42.9	66.7	0	20	0
externe	15	0	17	66.7	4.8	0	0	40	0
interne et externe	43.3	36.4	42.6	33.3	42.9	33.3	100	40	100
pas d'importance	5.2	0	6.4	0	9.5	0	0	0	0

43,3 % du personnel interrogé estime que le responsable du PAE devrait être accessible à l'interne et à l'externe pour dispenser ses services. L'analyse des exclusions (soit interne 34 % ; ou externe : 15 %) nous renseigne sur le poids à accorder à chacune des dimensions interne/externe.

Cette question nous permet de constater que le conseiller au PAE devrait être localisé à l'interne ; il offrira ainsi une meilleure accessibilité pour l'accueil, le counseling, l'information et le suivi ; il aura de plus une meilleure connaissance de la dynamique du Collège. Il pourrait être localisé en retrait, avec accès direct (sans l'intermédiaire de personnel de soutien), et offrir de rencontrer à l'extérieur du cégep les employés qui désirent un maximum de discrétion. En outre, bien au fait des compétences des ressources externes, il verra selon le cas à effectuer une référence judicieuse.

En effet, l'analyse des corrélations effectuée respectivement entre la question 8 (qualification du responsable) et la question 9 (localisation des services) nous confirme l'importance de rendre disponible aussi bien à l'interne qu'à l'externe les services d'un conseiller spécialisé. Elle nous illustre aussi l'importance accordée à la présence à l'interne de la personne-ressource par rapport à une personne-ressource exclusivement de l'externe. On consultera à ce sujet le tableau 6 de l'annexe D.

Question 10 — Rattachement du PAE

Tableau 52

	Ensemble des répond. %	Cadres et gérants %	Professeurs %	Profes-sionnels %	Personnel de soutien %	Ex. de l'As. cad. et gér. %	Ex. synd. professeurs %	Ex. synd. profession. %	Ex. Synd. soutien %
INTERNE									
Direction personnel	44.3	45.5	42.6	16.7	38.1	100	33.3	100	0
Direction générale	13.4	9.1	8.5	33.3	23.8	0	33.3	0	0
Autre direction	2.1	0	0	0	9.5	0	0	0	0
TOTAL INTERNE	**59.8**	**54.6**	**51.1**	**50**	**71.4**	**100**	**66.6**	**100**	**0**
Corporation à but non lucratif	13.4	9.1	10.6	33.3	19	0	33.3	0	0
EXTERNE									
Consortium	16.5	9.1	25.5	16.7	4.8	0	0	0	100
Autre	3.1	9.1	2.1	0	4.8	0	0	0	0
TOTAL EXTERNE	**19.6**	**18.2**	**27.6**	**16.7**	**9.6**	**0**	**0**	**0**	**100**
Non répondu	7.2	18.2	10.6	0	0	0	0	0	0

59,8 % des répondants croient que le PAE devrait être rattaché à l'interne ;

19,6 % penchent pour un rattachement à l'externe ;

13,4 % privilégient la formule d'une corporation à but non lucratif.

Selon les commentaires reçus, une majorité de répondants souhaitent avoir recours à un conseiller ayant une compréhension du milieu institutionnel, et insistent pour que la structure choisie permette de préserver la confidentialité.

Cette dernière question a suscité le plus d'indécision et de dispersion dans le choix des réponses.

Les motifs qui ont poussé les répondants à choisir des organismes externes ou la création d'une corporation à but non lucratif semblent être fondamentalement en réaction à des conditions jugées difficilement réalisables si le PAE est à l'interne : autonomie — neutralité — confidentialité.

De même, d'énormes résistances ont été soulevées envers l'hypothèse de loger le PAE à l'enseigne du service du personnel. Ces résistances proviennent aussi bien des répondants qui ont choisi cette option que des autres. Selon les commentaires reçus, on juge incompatible le mandat d'un éventuel PAE avec les fonctions actuelles du service du personnel.

À l'image de l'ensemble des répondants, le personnel de ce service est également partagé sur cette question. En admettant que le PAE pourrait devenir une nouvelle fonction de la gestion des ressources humaines, on reconnaît aussi l'existence possible d'un conflit de rôle en raison de la division actuelle des tâches. Malgré cete divergence, on s'entend toutefois pour suggérer la localisation physique du PAE dans un secteur moins achalandé que dans les bureaux du service du personnel.

Finalement, le fait de placer le PAE sous la responsabilité de la direction générale de façon temporaire durant son implantation ou non, permettrait selon certains répondants d'affirmer que les plus hautes instances du Cégep adoptent une philosophie de gestion axée sur les ressources humaines.

Question 11 — Population cible

a) Catégories de personnel admissible

Tableau 53

Toutes catégories de personnel	Cadre et gérant
99%	1%

99 % des personnes consultées sont d'avis que toutes catégories de personnel devraient être admissibles au PAE.

b) Statut

Une erreur technique dans la présentation du questionnaire nous oblige à annuler l'analyse des résultats à la question 11 b). En effet, aux catégories « régulier » et « temporaire (occasionnel) » auraient dû s'ajouter la catégorie « personnel de tout statut ». 63,9 % des répondants ont relevé cette erreur et ont coché les deux cases existantes, en nous en faisant la remarque.

Cela dit, nous pouvons affirmer que la position des membres des exécutifs des trois syndicats, de ceux de l'Association des cadres et gérants et de presque toutes les personnes rencontrées en entrevue est à l'effet d'offrir les services du PAE à tout le personnel du Cégep de Sainte-Foy quel que soit leur statut.

c) Famille immédiate du personnel

Tableau 54

Famille immédiate du personnel	Ensemble des répond. %	Cadres et gérants %	Professeurs %	Profes-sionnels %	Personnel de soutien %	Ex. de l'Ass. cad. et gér. %	Ex. synd. Professeurs %	Ex. synd. Profession. %	Ex. Synd. soutien %
oui	41.2	9.1	36.2	33.3	52.4	100	33.3	80	100
non	52.6	72.7	57.4	66.7	42.9	0	66.7	20	0
non répondu	6.2	18.2	6.4	—	4.8	—	—	—	

Une majorité de répondants (52,6 %) jugent abusif d'étendre l'accessibilité du PAE aux membres de la famille immédiate du personnel, sans restriction.

Selon les commentaires recueillis, les répondants sont dans une proportion de 41,2 % en faveur de l'accessibilité du PAE aux membres de l'entourage du personnel ; ils estiment cependant qu'il devrait être étendu aux membres de l'entourage lorsque l'intervention en regard de certains types de problèmes (familiaux — de couple) le requiert. On suppose que ce serait l'explication qui justifie l'accord du personnel de soutien qui a exprimé une fréquence plus grande des problèmes familiaux et de couple. À cet effet, on consultera les résultats obtenus à la question 4.

Même en restreignant l'accessibilité au PAE aux seuls employés de l'organisation, ceci n'exclut cependant pas que le PAE intervienne indirectement auprès des proches de l'employé, lorsqu'il s'agit de l'aider à trouver une solution au problème vécu par une tierce personne. Comme par exemple l'aide auprès d'un employé dont l'enfant se drogue, ou lorsque la nature du problème le nécessite.

d) Retraités du Collège, première année

Tableau 55

Retraités du collège 1e année	Ensemble des répond. %	Cadres et gérants %	Professeurs %	Profes-sionnels %	Personnel de soutien %	Ex. de l'As. cad. et gér. %	Ex. synd. professeurs %	Ex. synd. profession %	Ex. Synd. soutien %
oui	85.6	90.9	85.1	83.3	81	66.7	100	100	100
non	12.4	0	12.8	16.7	19	33.3	0	0	0
non réponds	—	9.1	2.1	—	—	—	—	—	—

85,6 % du personnel consulté sont d'accord pour rendre accessible le PAE aux employés retraités durant une période d'un an suivant leur départ du cégep.

Selon les commentaires reçus, ce serait pour des raisons budgétaires, que les répondants en désaccord optent pour un PAE accessible seulement au personnel du cégep.

Selon les données obtenues du service du personnel, cette mesure concernerait une dizaine de personnes par année. En témoignage d'appréciation, une politique adoptée en 1984, confère du reste aux retraités du Cégep de Sainte-Foy qui ont cumulé au moins dix ans de travail l'accès gratuit à certains services (bibliothèque — centre sportif — stationnement...).

L'accessibilité au PAE pourrait s'avérer un avantage supplémentaire couvert par cette politique, s'inscrivant dans une perspective d'aide et de support dans le passage vers une nouvelle étape de vie.

Notons toutefois que les retraités n'ont pas été consultés dans le cadre de ce sondage. Il serait intéressant de connaître plus précisément leurs besoins en regard d'un PAE, si l'institution décidait de retenir notre recommandation à cet effet.

Question 12 — Conditions de réussite

Les questions 12 et 13 présentaient une liste d'énoncés relatifs aux conditions de réussite et aux réserves qu'entretiennent les employés face à la création d'un PAE au Cégep de Sainte-Foy. Nous laissions aux répondants le soin de déterminer eux-mêmes le nombre d'énoncés jugés importants. Nous voulions ainsi permettre que ressortent les aspects estimés garants de succès et les résistances à l'égard d'un PAE.

Soulignons que dans le cas de ces deux questions, comme à toutes les autres du questionnaire, le répondant avait la possibilité d'exprimer d'autres énoncés si la catégorisation suggérée s'avérait trop limitative.

Pour l'ensemble des répondants, l'engagement formel du Collège à garantir la **confidentialité** ainsi que la **crédibilité** et la **compétence de la personne-ressource** s'avèrent des conditions essentielles pour la réussite d'un PAE. D'ailleurs, des commentaires à ce sujet ont été transmis à peu près à toutes les questions du sondage, et ont été abondamment émis lors des entrevues. Nous pouvons aussi dire que le support du Collège ainsi que la rapidité et la facilité d'accès au PAE fonctionnant selon un horaire souple ont été jugés très importants. Quant au support des syndicats, à la gratuité du service et la promotion du PAE, ils seraient perçus importants par l'ensemble des répondants. D'autres conditions de réussite ont été énumérées. Ce sont : disponibilité du conseiller — crédibilité du PAE — pertinence du contenu du PAE — formule souple et diversifiée du PAE — identification des problèmes organisationnels.

Deux catégories de répondants se démarquent de la tendance générale : les cadres et gérants croient que la promotion du PAE est très importante, tandis que la gratuité du service est moins importante ; en contrepartie, les professeurs accordent beaucoup d'importance à la gratuité du service. À ce sujet, il conviendrait de vérifier la compréhension par toutes les catégories de la notion de « gratuité ». Nous sommes portés à croire qu'étant donné que le Collège a annoncé qu'il envisageait de se doter de tels services, les répondants ont pu prendre pour acquis qu'ils n'auraient pas à débourser personnellement en recourant aux services du PAE. En effet, 93,8 % des répondants ont estimé qu'il était de la responsabilité du Collège de Sainte-Foy de financer le PAE (question 7 a), tandis que 59,8 % ont affirmé que les syndicats pourraient y contribuer (question 7 b).

L'évaluation du PAE a été vue comme une condition moins importante pour la réussite d'un PAE.

Il est à noter que les membres des exécutifs des trois syndicats ont répondu unanimement par écrit que toutes les conditions de réussite énumérées étaient importantes. Ces résultats ont été nuancés par la suite lors des entrevues, confirmant l'analyse ci-haut mentionnée.

Tableau 56

Conditions de réussite	Ensemble des répondants Nombre	Rang	Cadres et gérants Nombre	Rang	Professeurs Nombre	Rang	Professionnels Nombre	Rang	Personnel de soutien Nombre	Rang
Engagement du Collège à garantir la confidentialité	85	1	9	3	40	1	6	1	18	1
Crédibilité et compétence de la personne-ressource	82	2	10	1	38	2	6	1	16	2
Support du Collège	75	3	10	1	34	3	5	3	15	3
Rapidité et efficacité d'accès	70	4	7	4	33	5	5	3	14	4
Support des syndicats	64	5	7	4	30	6	5	3	12	5
Gratuité du service	61	6	6	7	34	3	3	7	8	7
Promotion du PAE: diffusion de la politique et procédures	60	7	7	4	28	7	4	6	9	6
Evaluation du PAE	40	8	4	8	16	8	4	6	4	8
Autres conditions	5	9	1	9	1	9	1	8	1	9

Conditions de réussite	Ass. Cadres et gérants Nombre	Rang	Ex. synd. professeurs Nombre	Rang	Ex. synd. professionnels Nombre	Rang	Ex. synd. pers. de soutien Nombre	Rang
Engagement du Collège à garantir la confidentialité	3	1	3		5		1	
Crédibilité et compétence de la personne-ressource	3	1	3		5		1	
Support du Collège	3	1	3		5		1	
Rapidité et efficacité d'accès	2	6	3		5		1	
Support des syndicats	1	7	3		5		1	
Gratuité du service	1	7	3		5		1	
Promotion du PAE: diffusion de la politique et procédures	3	1	3		5		1	
Evaluation du PAE	3	1	3		5		1	
Autres conditions			1					

Question 13 — Réserves vis-à-vis un PAE

Tableau 57

Réserves	Ensemble des répond. %	Cadres et gérants %	Professeurs %	Profes-sionnels %	Personnel de soutien %	Ex. de l'As. cad. et gér. %	Ex. synd. professeurs %	Ex. synd. profession. %	Ex. Synd. soutien %
oui	56.7	27.3	57.4	100	61.9	33.3	33.3	60	100
non	39.1	54.5	40.4	0	38.1	0	66.7	40	0
non répondu	5.2	18.2	2.1	—	—	66.7	—	—	—

56,7 % expriment des réserves face à la création d'un PAE. Ce pourcentage est encore plus élevé chez le syndicat des employés de soutien, le personnel professionnel et de soutien. À l'inverse, les cadres et gérants sont ceux qui démontrent le moins d'appréhensions.

Le tableau suivant indique que la principale réticence concerne la protection de l'anonymat et de la confidentialité.

Des réserves importantes sont aussi émises face au conseiller au PAE en terme de célérité dans l'accueil des demandes de services et de confiance ; face à l'absence de préjudice ; et relativement à la gratuité du service.

Notons que si l'on veut obtenir la confiance du personnel et établir la crédibilité du programme, il faudra prendre en considération ces réserves.

Tableau 58

Réserves vis-à-vis un PAE	Ensemble des répondants Nombre	Rang	Cadres et gérants Nombre	Rang	Professeurs Nombre	Rang	Professionnels Nombre	Rang	Personnel de soutien Nombre	Rang
Ne protège pas l'anonymat et la confidentialité	31	1			16	1	4	1	8	1
Le conseiller ne puisse être disponible rapidement	19	2	1	2	11	2	3	2	3	5
Nuise à ma carrière, sécurité d'emploi, réputation	18	3			11	2	1	4	5	2
Ne pas pouvoir faire confiance au conseiller au PAE	14	4	1	2	5	5	1	4	5	2
Que le service ne soit pas gratuit	12	5			9	4			2	7
Obligation de recourir au PAE	9	6			3	6	2	3	3	5
Motifs du Collège à envisager de mettre sur pied un PAE	9	6			3	6	1	4	4	4
Autres	9	6	3	1	1	9	1	4	1	8
PAE ne peut aider à résoudre mes problèmes	2	9			2	8				

Réserves vis-à-vis un PAE	Ensemble des répondants Nombre	Rang	Ass. Cadres et gérants Nombre	Rang	Ex. synd. professeurs Nombre	Rang	Ex. synd. professionnels Nombre	Rang	Ex. synd. pers. de soutien Nombre	Rang
Ne protège pas l'anonymat et la confidentialité	31	1			1	2	1	1	1	1
Le conseiller ne puisse être disponible rapidement	19	2							1	1
Nuise à ma carrière, sécurité d'emploi, réputation	18	3					1	1		
Ne pas pouvoir faire confiance au conseiller au PAE	14	4			1	2			1	1
Que le service ne soit pas gratuit	12	5							1	1
Obligation de recourir au PAE	9	6			1	2				
Motifs du Collège à envisager de mettre sur pied un PAE	9	6							1	1
Autres	9	6	1	1	2	1				
PAE ne peut aider à résoudre mes problèmes	2	9								

Question 14 — Utilisation du PAE

Tableau 59

Utilisation	Ensemble des répond. %	Cadres et gérants %	Professeurs %	Profes-sionnels %	Personnel de soutien %	Ex. de l'As. cad. et gér. %	Ex. synd. professeurs %	Ex. synd. profession. %	Ex. Synd. soutien %
oui	80.4	90.9	70.2	83.3	95.2	100	66.7	80	100
non	6.2	0	10.6	16.7	0	0	0	0	0
non répondu	13.4	9.1	19.1	—	4.8	0	33.3	20	—

80,4 % des répondants ont affirmé qu'ils utiliseraient les services du PAE, si le programme voyait le jour au Cégep de Sainte-Foy. 6,2 % ne l'utiliseraient pas, et 13,4 % n'ont pas répondu à cette question sans toutefois motiver cette abstention.

Parmi les commentaires reçus, on observe une attitude positive envers le PAE et ce, sans restriction, si le besoin s'en fait sentir. Pour les autres, il importe de s'assurer de la crédibilité, à la fois du programme et du conseiller, avant d'y recourir. De même, la compétence d'un conseiller digne de confiance, le respect de la confidentialité et la qualité des services sont tout aussi importants. Pour les cadres, le PAE offrirait la possibilité d'avoir recours à une aide-conseil et d'être mieux outillés dans l'intervention auprès d'employés-problèmes.

Il convient ici de faire la mise en garde suivante : distinguons le taux d'utilisation envisagée par le personnel interrogé au moment de la présente étude qui ne doit pas être confondu avec le taux prévisible d'utilisation du PAE. Ainsi, comme nous l'avons vu au chapitre trois, un taux d'utilisation envisagé d'environ 73 % au moment de l'analyse des besoins correspond dans les faits à un taux réel de fréquentation du PAE d'environ 5 % par rapport à l'ensemble du personnel.

L'analyse des corrélations effectuée respectivement entre la question 14 (utilisation du PAE) et les questions 2 (connaissance du PAE), 6 (pertinence du PAE) et 4 (types de problèmes) nous fournit les informations additionnelles suivantes :

— Premièrement, le personnel déjà sensibilisé à l'existence de PAE dans d'autres organisations exprime presqu'unanimement le désir d'utiliser un éventuel PAE au Cégep de Sainte-Foy. En contrepartie, on observe une proportion légèrement plus élevée de répondants qui ne désirent pas utiliser un éventuel PAE au Cégep de Sainte-Foy chez le personnel moins informé.

— Deuxièmement, les 6,2 % qui n'utiliseraient pas le PAE au Cégep de Sainte-Foy croient cependant en sa pertinence pour aider à résoudre les problèmes énumérés.

— Troisièmement, les principaux types de problèmes perçus à la question 4 seraient aussi les principaux motifs de consultation du PAE par d'éventuels utilisateurs : motivation au travail — problèmes émotifs, de couple, de relations interpersonnelles — l'épuisement professionnel — problèmes familiaux.

On se référera aux tableaux 1, 3 et 4 de l'annexe D pour obtenir les données détaillées que nous venons d'analyser.

5.4 Synthèse des résultats obtenus

Nous venons de présenter une analyse détaillée des résultats obtenus aux questionnaires et aux entrevues. En guise de conclusion sur ce chapitre, nous présentons succintement les **faits saillants**. Ceux-ci nous serviront d'assise à la formulation de nos recommandations.

- Le nombre élevé de répondants (73 %) démontre un **intérêt certain** pour le sujet.

- Malgré le peu de connaissance de la majorité des répondants (à l'exclusion des cadres et gérants et des professionnels) à l'égard des PAE avant la publication d'un article à ce sujet dans les journaux du Cégep, le personnel interrogé manifeste une **attitude positive** envers la création d'un éventuel PAE. Afin d'améliorer la sensibilisation du personnel, il faudrait prévoir d'autres outils promotionnels pour informer davantage le milieu (question 2).

- Le **taux de réceptivité** des répondants face à l'implantation éventuelle d'un PAE est **très significatif**. Ceci est vérifié par le **taux de pertinence** d'un PAE (question 6 : **70,1 %**) et le **taux d'utilisation** prévue (question 14 : **80 %**).

- Cependant, **56,7 %** du personnel interrogé a exprimé des **réserves** vis-à-vis un PAE (question 13). Ces réserves concernent essentiellement la **protection de l'anonymat et de la confidentialité**. D'autres réserves sont émises relativement à la confiance témoignée envers le conseiller du PAE et sa capacité à accueillir rapidement les demandes d'aide, la gratuité du service et l'absence de préjudice. Ces réserves devront être considérées dans l'élaboration, la mise en œuvre et le fonctionnement du PAE.

- Ces réserves rejoignent les deux principales conditions de réussite mises en évidence par les répondants (question 12) : **confidentialité — crédibilité et compétence de la personne-ressource affectée au PAE.**

- Pour les répondants, les principaux objectifs visés par un PAE au Cégep de Sainte-Foy sont : **améliorer la qualité de vie au travail — aider le personnel en difficulté — favoriser la prévention de problèmes** (question 3).

- Les principaux problèmes perçus par les répondants sont confirmés par des études effectuées dans d'autres milieux : **problèmes émotifs, de couple, familiaux.** Quant aux **problèmes reliés au travail,** notre sondage a révélé les particularités suivantes : **problèmes de motivation, difficultés de relations interpersonnelles, épuisement professionnel, adaptation à la tâche, orientation et carrière** (question 4).

- Malgré la confiance témoignée à l'égard d'un PAE pour aider à résoudre ces problèmes (question 6), **27,8 %** des répondants croient qu'il peut aider à régler **certains problèmes seulement.** Le PAE ne peut résoudre tous les problèmes. Il faudra être clair dans l'offre de services au personnel.

- On souhaite retrouver chez le responsable du PAE les qualifications suivantes : il doit être un **spécialiste en relation d'aide** (question 8 : 78,4 %), fournir une aide confidentielle et rapide aux demandes du personnel et référer, si nécessaire, à des ressources appropriées. De plus, il devra organiser des activités informatives et éducatives (question 7 d).

- Selon les répondants, **l'accessibilité** au PAE devrait être possible pour le personnel de **toutes catégories** d'emploi. Cette accessibilité devrait être étendue aux **retraités** durant l'année de prise de la retraite et à la famille immédiate du personnel, en certaines circonstances (question 11).

- Les services du PAE devraient être localisés selon un **modèle interne/externe** (question 9).

- Au niveau des responsabilités du **Cégep**, les répondants lui reconnaissent un rôle d'**élaboration** d'un PAE avec l'adoption d'une **politique officielle** préservant la confidentialité, un rôle dans son **évaluation** (avec résistances) et son **financement** (question 7 a).

- En ce qui a trait à la mise sur pied d'un **comité d'orientation conjoint Cégep/syndicats** pour adapter le PAE aux attentes du milieu et le publiciser, cette formule a été bien accueillie par l'ensemble des répondants. Cependant cette question ne fait pas l'unanimité de tous les personnels (questions 7 a 4-5, 7 b 4-5).

- En ce qui concerne le **lien administratif** du PAE (question 10), on note **l'hétérogénéité et la dispersion** des répondants à ce chapitre. L'interne recueille 59,8 % des opinions (dont 44,3 % à la direction du personnel — 13,4 % à la direction générale et 2,1 % à une autre direction) ; une corporation à but non lucratif a la faveur de 13,4 % ; tandis que les organismes externes sont préférés par 19,6 % des répondants.

- Au niveau des responsabilités des **syndicats**, l'ensemble des répondants leur attribuent un rôle d'information, de **référence** et de contribution au financement. Cependant, des nuances s'imposent. Bien qu'en faveur avec la formule d'un comité d'orientation conjoint, les exécutifs syndicaux se sont montrés quasi unanimement en désaccord avec l'idée de contribuer au financement du PAE, alors que le personnel syndiqué était majoritairement en faveur. Cette contribution resterait toutefois à préciser. De plus, les cadres se sont montrés prudents face à cette hypothèse, et avec l'idée de reconnaître aux syndicats une responsabilité d'information. Leur collaboration à transmettre l'information est cependant souhaitée (question 7 b).

- Au niveau des responsabilités du supérieur immédiat, le personnel interrogé lui voit un rôle d'**information**, de **référence**, de **support**. Cependant, des **résistances** ont été observées parmi le personnel non-cadre (crainte d'être obligé de consulter - de ne pas avoir accès directement au PAE), tout en souhaitant pouvoir compter sur son support pour faciliter une réintégration au travail ou faciliter l'accès au PAE sur les heures de travail, (question 7 c). Le supérieur immédiat pourra être un « faciliteur », mais ne devra pas aller trop loin dans sa relation avec un employé pour l'aider à régler son problème.

- Pour les professeurs, le responsable de la coordination départementale est un intervenant non-cadre physiquement plus présent dans le quotidien que ne l'est la direction des services pédagogiques de qui relèvent près de 554 professeurs. Il y aura lieu d'examiner **les RCD** de façon particulière au fonctionnement du PAE tout en tenant compte de leur statut.

- Au niveau des responsabilités des employés du Cégep de Sainte-Foy, le personnel interrogé croit qu'il appartient à chacun de se prendre en main pour résoudre ses difficultés et de s'adresser au PAE. D'où un modèle de PAE basé sur **l'auto-référence** ou référence volontaire.

- Finalement, une majorité de répondants accepterait de jouer un rôle de **référence informelle** auprès de collègues en difficulté.

Chacun de ces facteurs reproduit le contexte organisationnel précis et la culture du Cégep de Sainte-Foy. Ils devront être pris en considération lors de l'élaboration d'un PAE. Aussi nous serviront-ils d'assise aux recommandations que nous formulerons au chapitre suivant.

6. LA SYNTHÈSE ET LES RECOMMANDATIONS

6. La Synthèse et les recommandations

Au terme de cette étude visant à définir les principaux paramètres d'un programme d'aide aux employés au Cégep de Sainte-Foy et ses modalités d'implantation, nous exposerons dans ce chapitre des avenues de solutions que nous jugeons réalistes et souhaitables.

Nos recommandations s'appuient sur les notions développées précédemment au chapitre trois lorsque nous avons posé la base du cadre conceptuel et sur les résultats obtenus et analysés au chapitre précédent, en réponse au questionnaire et aux interviews.

Notre étude nous a permis de reconnaître les éléments d'un PAE qui font l'objet d'un consensus et ceux à propos desquels les employés entretiennent des réserves. Les recommandations que nous formulons par la suite prennent en considération les commentaires reçus.

6.1 Réceptivité du milieu : digne de mention

En déposant, en février 1988, un document d'analyse et de prospective intitulé *Le Cégep de Sainte-Foy : perspectives des années 90*, la Direction proposait des orientations, fruits d'une réflexion et de sa lecture du milieu institutionnel. Ainsi, au chapitre quatre traitant *du gouvernement des êtres humains* envisageait-on de doter l'institution de services d'aide et de support pour l'ensemble du personnel.

Globalement, notre étude a permis de vérifier la grande réceptivité du personnel à l'endroit d'un programme d'aide aux employés au Cégep de Sainte-Foy. Le taux de réponses particulièrement élevé au questionnaire, l'opinion favorable des répondants en regard de la pertinence d'un PAE et d'un recours éventuel à un PAE en sont une preuve éloquente. Cependant, au-delà de cet accord de principe, il faudra tenir compte des réserves émises vis-à-vis ce PAE afin d'améliorer ses conditions de fonctionnement. Ce sont : la confidentialité — la crédibilité et compétence de la personne-ressource — l'absence de préjudice. Nous traiterons de ces conditions plus en détail dans les pages qui suivent.

1. Nous recommandons que la Direction du Cégep de Sainte-Foy inclue dans son prochain plan d'action annuel (1989-90) la mise sur pied d'un programme d'aide aux employés.

6.2 Composantes d'un PAE au Cégep de Sainte-Foy

6.2.1 Objectifs : aide et prévention dans une perspective de qualité de vie au travail

Nous avons examiné des documents susceptibles de nous renseigner sur la philosophie générale du Cégep de Sainte-Foy en regard de sa mission : rapports annuels des trois dernières années — *Le Cégep de Sainte-Foy : perspectives des années 80* — *Le Cégep de Sainte-Foy : perspectives des années 90*.

Ces documents font état d'une volonté de recherche de l'excellence dans la qualité de la formation dispensée comme mission principale de l'institution. Pour ce faire, la Direction reconnaît l'importance des ressources humaines et particulièrement de ses professeurs dont la relation avec les élèves est « au cœur de la raison d'être institutionnelle ».

Cette philosophie de gestion axée sur le potentiel de ses ressources humaines prend toute son importance dans une institution d'enseignement dont la mission est de former des êtres humains, où la qualité de son produit est humain et où les pédagogues doivent se développer eux-mêmes pour contribuer au développement de l'élève (Cégep de Sainte-Foy, 1988, pp. 13-14).

Par ailleurs, la Direction est aussi consciente que la qualité de l'enseignement est en partie tributaire d'autres conditions : la qualité de vie institutionnelle, le sentiment d'appartenance du personnel, l'adaptation des structures et des pratiques administratives.

Dans ce contexte, la mise sur pied d'un programme d'aide aux employés s'intègre logiquement dans la philosophie de gestion du Cégep de Sainte-Foy, et est perçue par les répondants à notre sondage comme un outil visant les objectifs suivants : améliorer la qualité de vie au travail — aider le personnel en difficulté — favoriser la prévention — améliorer l'efficacité du travail du personnel. Rappelons que la qualité de vie au travail fait appel à plusieurs notions et qu'un PAE doit être considéré comme une de ces composantes psycho-sociale, non pas comme une panacée.

2. Afin d'officialiser sa philosophie de gestion centrée sur la richesse de ses ressources humaines et sa volonté d'améliorer la qualité de vie au travail, nous recommandons que le Cégep de Sainte-Foy élabore un PAE visant à
— **offrir une aide au personnel aux prises avec des problèmes psycho-sociaux reliés ou non au travail ;**
— **contribuer à la prévention de ces problèmes.**

6.2.2 Caractéristiques : multi-volets et systémique

Lorsque nous avons déterminé le cadre conceptuel de notre étude (3.2.5), nous avons vu que l'une des caractéristiques importantes d'un PAE concerne les types de problèmes visés par un tel programme : exclusivement ceux reliés à l'alcoolisme et autres toxicomanies, ou encore les problèmes personnels de tout ordre (multi-volets), et finalement la prévention de ces problèmes (systémique).

Notre sondage révèle qu'une majorité de répondants (70 %) croient en la pertinence d'un PAE pour résoudre une gamme de problèmes et principalement : les problèmes reliés au travail (motivation au travail — relations interpersonnelles — épuisement professionnel) et les problèmes personnels (émotifs — de couple — santé mentale).

> 3. **Nous recommandons la création et la mise en œuvre d'un PAE de type multi-volets et systémique.** Ce PAE offrira de l'aide en regard de problèmes psycho-sociaux de tout ordre, reliés ou non au travail, mais dont les effets se font sentir en milieu de travail. Ces problèmes incluent l'alcoolisme et la toxicomanie. En plus d'être de type multi-volets, le PAE sera de type systémique et contribuera à la prévention de ces problèmes.

S'il arrive que des problèmes reliés au travail principalement (motivation — « burn-out », par ex.) tirent leur origine du climat de travail, de l'organisation du travail et s'observent chez plusieurs employés, le conseiller au PAE pourrait alors devenir un interlocuteur valable pour transmettre sa lecture du milieu, à partir des expériences qu'il aura vécues.

> 4. **Nous recommandons que le conseiller au PAE puisse suggérer à qui de droit des mesures qui permettront d'améliorer la qualité de vie au travail.**

6.2.3 Principes directeurs : confidentialité — absence de préjudice — référence volontaire

L'analyse du fonctionnement des PAE que nous avons examinés dans les organisations nous a permis de constater que des principes de base régissent la plupart des PAE : la confidentialité, l'absence de préjudice, la référence volontaire. Ces principes sont justifiés tant au plan juridique qu'au plan thérapeutique.

Le sondage mené au Cégep de Sainte-Foy confirme que le respect de la confidentialité et l'importance d'obtenir des garanties à ce niveau sont au cœur des préoccupations des répondants en regard d'une implantation éventuelle d'un PAE. Il apparaît dès lors que l'engagement formel du Collège à garantir la confidentialité est jugé comme condition préalable à la réussite d'un PAE ; les appréhensions manifestées à l'effet que le PAE ne protège pas l'anonymat et la confidentialité sont les principales réserves émises à ce sujet. Ajoutons de plus que certains craignent que le fait d'avoir eu recours au PAE ne nuise à la carrière, à la sécurité d'emploi et à la réputation.

94 % des répondants estiment que les employés ont la responsabilité individuelle de prendre la décision d'avoir recours ou non au PAE, d'assumer la responsabilité de son cheminement à l'intérieur d'une démarche d'aide ainsi entreprise. En effet, 95 % des répondants ont jugé qu'il est de la responsabilité de chacun des employés de prendre, s'il y a lieu, les moyens nécessaires pour résoudre les difficultés qui entravent son fonctionnement au travail. Ces assertions reconnaissent implicitement la responsabilité de chaque membre du personnel à maintenir à un niveau acceptable son rendement au travail. Ainsi, le recours au PAE est une preuve de son sens des responsabilités. Ces constats nous amènent à faire la recommandation qui suit :

5. **Nous recommandons l'adoption d'une politique qui reconnaisse les principes fondamentaux suivants : la confidentialité, l'absence de préjudice et la référence volontaire.**

6.2.4 Mesures administratives pour préserver la confidentialité

En plus de s'assurer du respect et de la reconnaissance par les personnes concernées des principes directeurs contenus dans la politique, des mesures spécifiques devront être prises pour la garantir. Ces mesures ont trait à l'aménagement des lieux physiques, aux dossiers, à la protection des renseignements personnels.

6. **Pour protéger la confidentialité et mettre les employés qui réfèrent au PAE à l'abri de préjudice, nous recommandons que les mesures suivantes soient prises :**

1. relatives aux lieux physiques :
   - la localisation du bureau du conseiller au PAE dans un endroit discret et facile d'accès ;
   - la possibilité d'utiliser un local à l'extérieur du cégep, à la demande du personnel ;
   - l'emploi d'une ligne téléphonique privée ainsi qu'un répondeur téléphonique afin que le personnel puisse y laisser des messages ;
2. relatives aux dossiers :
   - une codification des dossiers d'entrevues qui n'autorise pas l'identification des employés qui s'adressent au PAE ;
   - la conservation des dossiers au PAE par le conseiller au PAE exclusivement ;
   - l'accessibilité au dossier d'entrevue uniquement par l'employé concerné et à sa demande ;
3. relatives à la protection des renseignements personnels :
   - la transmission, s'il y a lieu, des renseignements contenus dans le dossier après autorisation écrite de l'employé précisant à qui l'information est transmise et la nature des renseignements révélés ;
   - la neutralité du programme : afin de préserver l'autonomie du conseiller au PAE, qu'une entente soit prise entre la Direction et les syndicats à l'effet de ne pas utiliser l'expertise du conseiller au PAE dans les cas de litige ou d'arbitrage.

6.3 Compétences du responsable du PAE

6.3.1 Approche privilégiée : spécialisée en relation d'aide

L'étude des modèles sur les approches d'intervention a permis de répertorier trois types d'approches : médicale, spécialisée en relation d'aide et non spécialisée.

Notre sondage révèle que 78 % des répondants souhaitent qu'un conseiller spécialisé en relation d'aide soit responsable du PAE. La polyvalence de ce spécialiste qui est appelé à intervenir tant dans le diagnostic, l'aide en regard de différentes problématiques psycho-sociales que dans leur prévention nous incite à croire qu'il s'avère le meilleur choix. Ce conseiller en relation d'aide pourra mettre son expertise à profit auprès des gestionnaires sous forme de formation et d'aide-conseil, tel que souhaité par les cadres interrogés dans notre enquête.

7.	**Nous recommandons l'affectation d'un conseiller spécialisé en relation d'aide comme responsable du PAE.**

6.3.2 Services offerts

Beaudoin (1986) et Winkelpleck (1984) parlent abondamment des différentes fonctions d'un PAE : counseling (identification du problème - traitement/référence), consultation managérielle, éducation préventive, développement organisationnel, administration.

Par ailleurs, la recension de PAE dans des milieux de travail similaires au Cégep de Sainte-Foy nous a permis de constater que le PAE atteint un taux de pénétration de 2 à 3 % en terme de demandes de services à caractère individuel au cours de la première année d'implantation, et que ce pourcentage atteint 15 % dans les organisations où il jouit d'une bonne crédibilité et se consacre à l'organisation d'activités d'information et de prévention.

8. **Nous recommandons que le conseiller spécialisé offre, dans le cadre du PAE, les services professionnels suivants : accueil et information, évaluation du problème, intervention à court terme (counseling), orientation vers des services spécialisés internes ou externes, publics ou privés, selon le besoin, suivi, formation et aide-conseil auprès des gestionnaires, organisation d'activités d'information et de prévention et intervention en situation de crise.**
Ce mandat sera sujet à évaluation annuelle et d'une durée de trois ans au terme duquel il sera décidé de poursuivre ou non les activités du PAE.

6.3.3 Qualifications

Les répondants à notre sondage estiment que la personne-ressource doit faire preuve des qualités suivantes : être crédible et compétente, rapide dans ses interventions et souple dans l'organisation de son travail. Également, des réserves ont été émises relativement à un accès rapide au conseiller au PAE (deuxième rang) et à sa capacité de lui faire confiance (quatrième rang).

9. En fonction des services définis précédemment et pour garantir la confidentialité de ses interventions, nous recommandons la sélection d'un conseiller au PAE d'après les **qualifications générales** suivantes. Il devra être : détenteur d'un grade universitaire de deuxième cycle en psychologie ou en orientation professionnelle ou en service social ; membre d'une corporation professionnelle, afin qu'il soit soumis à un code de déontologie régissant la confidentialité ; posséder plusieurs années d'expérience en relation d'aide et particulièrement dans le domaine des dysfonctionnements au travail ; posséder une expérience valable en intervention à court terme ainsi qu'en intervention de crise ; avoir une bonne connaissance du réseau public et privé des services sociaux et de santé ; posséder une connaissance du milieu collégial, des caractéristiques des différentes catégories de personnel ; démontrer une grande souplesse dans l'organisation de son travail et une célérité à accueillir les demandes.

6.4 Appartenance du PAE : interne/externe

Selon Beaudoin (1986), les différentes fonctions d'un PAE (administration — évaluation/référence — traitement) peuvent être assumées par des ressources à l'intérieur de l'organisation, ou à l'extérieur ou par une combinaison des deux.

En ce qui concerne la localisation des services, les répondants ont exprimé leur préférence envers une formule mixte, c'est-à-dire l'accessibilité du conseiller au PAE à l'interne et à l'externe pour dispenser ses services. Le principal avantage d'une formule mixte réside dans le fait de pouvoir disposer d'une personne-ressource dont les interventions de traitement, de référence ou de suivi tiennent compte des particularités organisationnelles. Ajoutons de plus que sa présence interne et externe tout en favorisant l'accessibilité à ses services offre une plus grande discrétion et une garantie d'anonymat en dispensant aussi ses services en d'autres lieux, sur demande.

10. Nous recommandons que la gestion du PAE relève du Cégep de Sainte-Foy (interne), que l'évaluation/référence relève des ressources affectées au PAE du Cégep de Sainte-Foy (interne), que le traitement soit assumé soit par des ressources affectées au PAE du Cégep de Sainte-Foy (interne) ou soit par des organismes communautaires ou des firmes privées (externe), et que les fonctions évaluation/référence et traitement puissent avoir lieu dans le cadre physique du cégep ou à l'extérieur de celui-ci.

6.5 Lien administratif du PAE

Les auteurs consultés font état de PAE rattachés majoritairement à la direction des ressources humaines, quelquefois à la direction générale. De même, les PAE gérés conjointement avec les syndicats ou avec d'autres organisations (consortium) sont quasi inexistants. Quelqu'en soit le rattachement, ils jouissent néanmoins d'une bonne autonomie de fonctionnement. Les PAE qui sont rattachés à une direction des ressources humaines sont souvent localisés en des lieux différents et leur mandat est distinct de ceux de la donation du personnel et des relations de travail.

Dans notre enquête, cette question a suscité le plus d'indécision et de dispersion dans le choix des réponses. Son rattachement purement externe (consortium — autre organisme) n'est souhaité que par 19 % des répondants et ne correspond pas au désir d'accessibilité d'une personne-ressource ayant une compréhension du milieu institutionnel. De plus, la création d'une corporation à but non lucratif permettant une gestion conjointe ou de type coopératif ne répond que 13 % des répondants. Il convient de rappeler le peu d'empressement des syndicats à financer le PAE et la réticence des cadres envers ce type de formule.

Par ailleurs, l'hypothèse d'un rattachement administratif du PAE à la direction du personnel, ne fait cependant pas l'unanimité malgré une adhésion de 44 % des répondants. D'énormes résistances ont été relevées. Les employés jugent incompatible le mandat d'un PAE avec les fonctions actuelles du service du personnel, particulièrement celles de l'administration des conventions collectives et des relations de travail. Ces appréhensions sont partagées par le personnel de ce service qui reconnaît l'existence possible d'un conflit de rôle en raison de la division actuelle des tâches.

Finalement, 13 % des répondants raccorderaient le PAE à la direction générale. Parmi ceux-ci, certains suggèrent d'assigner temporairement le PAE à ce niveau, tout au moins durant sa phase de mise en œuvre et d'ajustement.

Devant des avis aussi partagés, nous avons envisagé d'autres avenues possibles, notamment celle de le placer sous la gouverne du Fonds des Anciens. Cette hypothèse semble attrayante à première vue en raison de l'image plutôt neutre et discrète que projettent les activités de la Fondation ; ces attributs sont particulièrement compatibles avec ceux qui doivent établir la crédibilité d'un PAE. L'idée n'est cependant pas acquise puisqu'à ce jour, la mission principale du comité d'administration du Fonds des Anciens a consisté à gérer judicieusement les revenus du fonds. Aussi, bien que les dispositions légales qui le régissent ne semblent lui interdire de se consacrer à d'autres activités de gestion, il n'est pas certain que les gestionnaires du Fonds partagent notre volonté d'élargir son mandat.

En définitive, nous estimons que les fonctions d'un PAE ont plus d'affinités avec celles de la Direction du personnel qu'avec celles de tout autre Direction du Cégep de Sainte-Foy. Les résistances émises quant à cette possibilité, toutefois, doivent nécessairement être prises en considération. Dans ce contexte, nous croyons qu'un statut privilégié doit être accordé au PAE et que son rattachement à la Direction du personnel doit être purement administratif. Ce statut, clairement connu de tous, autorisera une autonomie dans son fonctionnement et dans sa localisation.

11. Nous recommandons que la Direction générale procède au rattachement administratif du PAE à la Direction du personnel, tout en lui accordant une large autonomie de fonctionnement.

6.6 Rôles et responsabilités des principaux intervenants : concertation

6.6.1 Comité aviseur

Les critères de succès d'un PAE que les auteurs ont identifiés sont l'adéquation des services avec les besoins du milieu et la collaboration étroite des diverses instances du milieu de travail dans un climat propice à établir la confiance. Ainsi l'apport respectif des gestionnaires, des syndicats et des associations professionnelles, du conseiller au PAE et des organismes (communautaires et privés) externes, et de chaque membre du personnel semblent être des éléments clés du fonctionnement optimal d'un programme.

> **12. Nous recommandons la création d'un comité aviseur composé d'un représentant par catégorie de personnel et du conseiller au PAE. Sa mission principale sera de superviser le fonctionnement du PAE, et particulièrement de s'assurer de l'adéquation des services dispensés aux attentes du milieu.**

6.6.2 Rôles particuliers : les cadres et gérants, les responsables de la coordination départementale, les syndicats

Notre recommandation cinq propose un modèle de PAE basé sur la référence volontaire. Néanmoins elle n'exclut pas la possibilité que d'autres acteurs interviennent. Notre enquête a permis d'identifier quels pourraient être les principaux agents de référence du Cégep de Sainte-Foy.

6.6 Rôles et responsabilités des principaux intervenants : concertation

6.6.1 Comité aviseur

Les critères de succès d'un PAE que les auteurs ont identifiés sont l'adéquation des services avec les besoins du milieu et la collaboration étroite des diverses instances du milieu de travail dans un climat propice à établir la confiance. Ainsi l'apport respectif des gestionnaires, des syndicats et des associations professionnelles, du conseiller au PAE et des organismes (communautaires et privés) externes, et de chaque membre du personnel semblent être des éléments clés du fonctionnement optimal d'un programme.

12. Nous recommandons la création d'un comité aviseur composé d'un représentant par catégorie de personnel et du conseiller au PAE. Sa mission principale sera de superviser le fonctionnement du PAE, et particulièrement de s'assurer de l'adéquation des services dispensés aux attentes du milieu.

6.6.2 Rôles particuliers : les cadres et gérants, les responsables de la coordination départementale, les syndicats

Notre recommandation cinq propose un modèle de PAE basé sur la référence volontaire. Néanmoins elle n'exclut pas la possibilité que d'autres acteurs interviennent. Notre enquête a permis d'identifier quels pourraient être les principaux agents de référence du Cégep de Sainte-Foy.

Le gestionnaire est un personnage-clé dont l'engagement et l'appui contribueront à l'atteinte des objectifs du PAE. En effet, le supérieur immédiat est souvent en situation de constater les problèmes d'un employé. Grâce à un PAE, le supérieur immédiat pourra y trouver une ressource pour conseiller dans certaines situations ou y référer un employé. Pour ce faire, il doit très bien connaître les objectifs et les modalités de fonctionnement du PAE afin d'harmoniser, si nécessaire, son support avec celui du PAE. N'oublions pas que ce rôle de premier plan au niveau de l'information, de la référence et du support a été reconnu par le personnel cadre de notre sondage ainsi que par une forte majorité des autres catégories de personnel.

En ce qui concerne le rôle que peuvent jouer les responsables de la coordination départementale (RCD) en regard d'un PAE, il convient de rappeler que cette fonction ne les situe pas en tant hiérarchique d'autorité sur leurs confrères de travail : ils conservent leur statut de professeur au même titre que les autres. Toutefois, comme on leur confie des tâches d'animation et de coordination, les RCD sont souvent au fait des difficultés de leurs collègues. C'est ce qui nous convainc que bien informés des ressources offertes par le PAE, les RCD pourront être des agents de référence de première ligne.

Finalement, notre sondage a révélé que les syndicats veulent activement jouer un rôle de prévention dans ce dossier. Ils estiment qu'ils doivent encourager leurs membres à recourir au PAE avant que leur efficacité au travail ne se détériore et ne vienne compromettre leur emploi. Tout comme les RCD, les exécutifs syndicaux pourront agir à titre d'agents de référence.

13. **Nous recommandons l'organisation de sessions d'information sur la politique du PAE et ses modalités de fonctionnement à l'intention des cadres et gérants, des responsables de la coordination départementale et des exécutifs syndicaux.**

14. Pour faciliter le rôle des cadres et gérants au niveau de la référence et du support, nous recommandons l'organisation de sessions de formation à la référence et au dépistage d'employés-problèmes.

6.6.3 Responsabilités de chaque membre du personnel et contribution bénévole

Nous avons vu que la responsabilité de chaque membre du personnel en regard de la qualité des services à rendre à la clientèle étudiante est fondamentale et que l'accès au PAE ne délie pas les obligations du personnel de fournir un rendement et à présenter un comportement acceptable au travail. Dans un PAE basé sur la référence volontaire, la décision de demander lui-même de l'aide (auto-référence) au PAE ou d'accepter d'aller chercher au PAE l'aide proposée par un agent de référence revient au personnel concerné. Au-delà de cette responsabilité individuelle et de celles définies précédemment (6.6.2) pour les principaux agents de référence du Cégep, d'autres acteurs pourront être mis à contribution. En effet, sans en faire une responsabilité propre et exclusive, les pairs ou collègues de travail peuvent être amenés à suggérer à des individus de leur entourage de s'adresser au PAE. Une majorité de répondants à notre sondage (question 7c 4) ont exprimé le souhait de s'impliquer à ce niveau.

15. Nous recommandons de canaliser le potentiel de pairs-aidants du personnel qui désire s'impliquer bénévolement à ce niveau par l'organisation de sessions de formation à la relation d'aide et à la référence.

6.7 Evaluation : mesure de l'efficacité

Au sujet de l'évaluation, Schain et Groeneveld (1980) constatent qu'elle réfère à des notions d'efficacité et d'efficience, tandis que d'autres auteurs parlent d'éléments « formatifs » et « sommatifs ». Nous avons vu que ses critères sont difficiles à définir et qu'elle n'est pas pratique courante dans les organisations (Beaudoin 1986, Cairo 1983, Spicer 1983).

Or, en accord avec Spicer, Owen et Levine (1983), nous croyons que l'évaluation est un outil de management essentiel dans un processus continu de prise de décision et d'organisation. Ceci nous convainc de l'importance d'en définir les paramètres et ce, dès la planification d'un nouveau programme.

> **16. Nous recommandons le développement d'instruments permettant d'évaluer annuellement l'efficacité du PAE sur la base des données statistiques anonymes telles le taux d'utilisation, (nombre d'usagers - motifs de consultation - nombre d'entrevues par demande de consultation) le taux de référence, le taux de satisfaction des usagers à l'égard des services reçus et sur la nature des objectifs et les modalités de fonctionnement du PAE.**

Les répondants à notre sondage (y incluant les cadres) ont placé l'évaluation à la fin d'une liste d'énoncés visant à cerner les principales conditions de réussite d'un PAE. Cependant, 87,6 % reconnaissent la responsabilité du Cégep d'intervenir à ce niveau, tout en émettant des réserves.

17. **Nous recommandons d'informer clairement le personnel sur les objectifs visés par la fonction évaluation et sur les types de données utilisées et ce, dans le respect de la confidentialité des renseignements divulgués et de l'anonymat des usagers du PAE.**

6.8 Population-cible : ensemble du personnel et retraités

En ce qui a trait à la clientèle visée par un PAE, les répondants au sondage estiment presqu'à l'unanimité (99 %) que toutes les catégories de personnel devraient y avoir accès.

De plus, une forte majorité (86 %) souhaite étendre son accessibilité aux employés retraités au cours de la première année de prise de retraite et à la famille immédiate de l'employé en difficulté, bien que les avis soient plus partagés sur cette question (53 %).

18. **Nous recommandons que le PAE s'adresse à tout le personnel du Cegep de Sainte-Foy, quelle que soit la fonction occupée et le statut, ainsi qu'aux employés retraités au cours de la première année de leur retraite. Exceptionnellement, une intervention indirecte pourra être faite auprès des membres de la famille immédiate du personnel ou lorsque la nature du problème le nécessite.**

6.9 Financement

6.9.1 Responsabilité : Cégep de Sainte-Foy

Les résultats de notre sondage montrent que la très grande majorité des cadres estiment qu'il est de la responsabilité du Cégep de financer le PAE. Par ailleurs, une contribution syndicale est souhaitée par une forte majorité du personnel, à l'exception des membres des exécutifs syndicaux. Rappelons également que la gratuité du service est jugée, par certaines catégories de personnel, comme une condition importante de réussite du PAE.

19. Nous recommandons que le Cégep de Sainte-Foy finance les services de base du PAE. En cas de référence vers des services externes privés, ceux-ci seront assurés par l'employé, remboursables généralement par son plan d'assurance. De plus, nous recommandons que le conseiller au PAE négocie des taux préférentiels avec des firmes privées et des corporations professionnelles, afin que ces services soient offerts au plus bas coût possible.

6.9.2 Nouvelles sources de financement

Prenant en considération les restrictions financières qui affectent le budget de fonctionnement du Cégep, nous avons examiné de nouvelles sources de financement possibles. Il s'agirait de l'obtention d'une subvention du Fonds des Anciens et d'une contribution syndicale.

Des démarches informelles auprès de deux membres du comité d'administration de la Fondation nous ont confirmé le caractère recevable d'une demande de cette nature. En effet, les buts poursuivis par le projet-pilote du PAE s'inscrivent dans le sens de la mission du Fonds des Anciens, à savoir le financement de tout projet contribuant à « l'avancement et au développement du Cégep de Sainte-Foy ».

20. Nous recommandons que le directeur général dépose une demande de financement au Fonds des Anciens du Cégep de Sainte-Foy.

En ce qui concerne une éventuelle contribution syndicale, nos résultats semblent indiquer que les syndiqués sont majoritairement favorables à cette idée, bien que leur exécutif syndical y soit opposé. Cependant, au cours des interviews menées dans le cadre de notre consultation, les membres de deux exécutifs syndicaux (sur trois) ont montré une certaine ouverture à reconsidérer la question.

21. Nous recommandons que le Cégep de Sainte-Foy explore avec les syndicats la possibilité d'une contribution financière au PAE.

6.9.3 Budget

À titre indicatif seulement, nous estimerons les coûts d'opération d'un PAE. Ces coûts sont principalement imputables au traitement du conseiller spécialisé (salaire et avantages sociaux) et au fonctionnement du programme (service téléphonique, achat de matériel, instruments promotionnels, etc.). À ces coûts d'opération s'ajoutent des coûts de mise en œuvre pour l'aménagement d'un lieu physique, coûts qui toutefois ne sont pas récurrents. Cela dit, nous croyons qu'un budget d'environ 70 000 $ sera requis, la première année d'opération du PAE.

22. Nous recommandons qu'un budget soit prévu pour couvrir le traitement d'un conseiller spécialisé expérimenté et les coûts d'un PAE.

20. Nous recommandons que le directeur général dépose une demande de financement au Fonds des Anciens du Cégep de Sainte-Foy.

En ce qui concerne une éventuelle contribution syndicale, nos résultats semblent indiquer que les syndiqués sont majoritairement favorables à cette idée, bien que leur exécutif syndical y soit opposé. Cependant, au cours des interviews menées dans le cadre de notre consultation, les membres de deux exécutifs syndicaux (sur trois) ont montré une certaine ouverture à reconsidérer la question.

21. Nous recommandons que le Cégep de Sainte-Foy explore avec les syndicats la possibilité d'une contribution financière au PAE.

6.9.3 Budget

À titre indicatif seulement, nous estimerons les coûts d'opération d'un PAE. Ces coûts sont principalement imputables au traitement du conseiller spécialisé (salaire et avantages sociaux) et au fonctionnement du programme (service téléphonique, achat de matériel, instruments promotionnels, etc.). À ces coûts d'opération s'ajoutent des coûts de mise en œuvre pour l'aménagement d'un lieu physique, coûts qui toutefois ne sont pas récurrents. Cela dit, nous croyons qu'un budget d'environ 70 000 $ sera requis, la première année d'opération du PAE.

22. Nous recommandons qu'un budget soit prévu pour couvrir le traitement d'un conseiller spécialisé expérimenté et les coûts d'un PAE.

6.10 Promotion

L'examen des facteurs de réussite d'un PAE a révélé qu'une bonne promotion est primordiale.

Les résultats à notre [illegible] non cadres n'ont jamais entendu pa[illegible] chez les autres.

Le présent projet d'intervention a contribué à amorcer la sensibilisation, mais il faudra prévoir une stratégie d'information adéquate particulièrement auprès des professeurs et du personnel de soutien. Ce programme de promotion pourrait contenir les éléments suivants :

- dépliant résumant la politique, les procédures du PAE, de même que la philosophie sous-jacente ;
- rencontres de groupes de tous les employés au cours de la première année d'opération. Par la suite rencontre avec les nouveaux employés.
- articles dans le Leb et le Bipède ;
- affiches placées à des endroits stratégiques (salon des professeurs, du personnel de soutien, etc.) ;
- carte d'affaires avec le nom et les coordonnées du conseiller envoyée à tous les employés.

23. Nous recommandons qu'une stratégie d'information et de promotion soit définie par le comité aviseur.

7. LE PLAN D'ACTION

7. Le Plan d'action

Afin de rendre opérationnelles les recommandations émises dans le chapitre précédent relativement à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un PAE au Cégep de Sainte-Foy, nous soumettons le projet d'échéancier suivant :

Phase d'élaboration : 1989-90

Activités	Échéances	Responsabilité
1. Déposer le présent rapport à la régie du Cégep de Sainte-Foy	Juin 1989	D.S.P.
2. Insérer dans le plan d'action 89-90 des objectifs de mise en œuvre d'un PAE	Juin 1989	D.G.
3. Déposer une demande de financement au Fonds des Anciens	Juin 1989	D.G.
4. Confier le mandat de rédiger un projet de politique et définir le mode de fonctionnement du PAE pour une durée de trois ans.	Août 1989	D.G.
5. Consulter les instances du milieu relativement au projet de politique (cadres et syndicats)	Octobre 1989	D.G.
6. Adopter la politique du PAE Modifier la politique des employés retraités (1984)	Janvier 1990	C.A.

7.	Former un comité aviseur composé d'un représentant par catégorie de personnel.	Février 1990	D.G.
8.	Sélectionner et embaucher le conseiller au PAE	Mars 1990	D.G. ou comité aviseur
	Phase d'implantation : projet pilote 1990-93		
9.	Élaborer une stratégie d'information et de promotion du PAE	Mai 1990	comité aviseur + conseiller au PAE
10.	Déterminer le contenu et les méthodes d'évaluation du PAE	Mai 1990	comité aviseur + conseiller au PAE
	Volet : information - promotion - sensibilisation		
11.	Développer des outils de promotion (dépliants - affiches - cartes d'affaires)	Mai-juin 1990	conseiller au PAE
12.	Lancer une campagne d'information et de promotion : — session d'information pour cadres et gérants — session d'information pour les syndicats et l'Association — activités de lancement du PAE à l'intention du personnel.	à compter d'août 1990	conseiller au PAE
13.	Participer aux rencontres du comité aviseur	à compter de mai 1990	conseiller au PAE

Volet : offre de services au personnel

14.	Constituer une banque de ressources internes et externes	mai à août 1990	conseiller au PAE
15.	Négocier des taux préférentiels avec des firmes privées et des corporations professionnelles	août 1990	conseiller au PAE
16.	Faire les entrevues, la gestion de cas, le suivi, les interventions en situation de crise, l'aide-conseil et la formation des cadres et gérants.	à compter de septembre 1990	conseiller au PAE
17.	Constituer des groupes d'entraide et de soutien	à compter de janvier 1991	conseiller au PAE
18.	Initier des rencontres d'information sur des thématiques précises (activités préventives)	à compter de mai 1991	conseiller au PAE

Volet : évaluation du programme

19.	Développer des instruments de collectes données (fiche-client, questionnaire de satisfaction...)	de juin à août 1990	conseiller au PAE
20.	Compiler les données	à compter de septembre 1990	conseiller au PAE

21.	Faire le bilan des opérations : — présentation d'un premier rapport annuel — présentation d'un deuxième rapport annuel — présentation d'un troisième rapport annuel et bilan synthèse des trois premières années de fonctionnement du PAE	juin 1991 juin 1992 juin 1993	conseiller au PAE
22.	Réorienter le programme	au besoin	comité aviseur
23.	Décider de la pertinence d'implanter définitivement le PAE	juin 1993	

8. LA CONCLUSION

8. La Conclusion

Les organisations, comme les sociétés, changent et avec elles, les approches managériales. Or, si l'organisation scientifique du travail puis l'apport des nouvelles technologies ont permis des gains importants de productivité, il est maintenant acquis qu'elles l'ont atteint au détriment du facteur humain.

Les nouvelles tendances en gestion au cours des deux dernières décennies offrent une vision plus systémique des organisations en constatant l'apport de ses diverses composantes, dont celles des ressources humaines, et de leur interdépendance. Cette constatation est à l'origine de leur préoccupation pour le bien-être du personnel, la santé individuelle et la santé organisationnelle.

La mise sur pied d'un programme d'aide aux employés constitue une mesure de saine gestion des ressources humaines. Elle vise autant des objectifs humanitaires que des objectifs économiques et administratifs. En effet, elle repose sur l'assertion que tout être humain doit, à tout moment de sa vie surmonter des problèmes susceptibles de nuire à sa santé, à son rendement professionnel, à ses rapports avec ses collègues de travail. Cette situation, rappelons-le, est particulièrement problématique dans une institution d'enseignement dont la mission est de former de jeunes adultes.

Notre sondage et surtout l'accueil qu'il a reçu chez les membres du personnel nous a convaincus de l'importance que cette réalité revêt au Cégep de Sainte-Foy de mettre sur pied un programme d'aide aux employés.

L'analyse des besoins a permis de proposer des paramètres aux plans des objectifs, des services à offrir, leur localisation et leur clientèle, des principes directeurs sous-jacents, des mesures administratives particulières pour préserver la confidentialité, des compétences du responsable du PAE, des rôles et responsabilités des principaux intervenants, du rattachement administratif, de nouvelles sources de financement, des mécanismes d'évaluation et de la promotion.

Nous envisageons avec optimisme le projet de mettre sur pied un programme d'aide aux employés au Cégep de Sainte-Foy. Sa réalisation constitue toutefois un défi : il faudra créer des conditions de confidentialité et de confiance susceptibles de respecter le degré d'anonymat idéal pour encourager la participation volontaire du personnel ; il faudra créer autour du PAE un esprit de cohésion, qui sera de nature à soulever l'adhésion et l'engagement persévérant de tous les intervenants. Il faudra mobiliser tous les individus qui croient en l'importance de fonder leurs efforts sur une attention authentique et respectueuse envers l'être humain.

BIBLIOGRAPHIE

ASSOCIATION DES INTERVENANTS EN TOXICOMANIE DU QUÉBEC (1984), *Répertoire des Programmes d'aide aux employés en toxicomanie au Québec* AITQ, pagination multiple.

BALZER, W.K., PARGAMENT, K. (1987) The key to designing a successful Employee Assistance Program, *Personnel* july p. 48-54.

BARAN, DON (1985), Le programme d'intervention Accès, *Santé mentale*, Vol. X no 2, p. 176-181.

BEAUDOIN, ODETTE (1986), *Le counseling en milieu de travail, Programmes d'aide aux employés (P.A.E.)*, Agence d'Arc, 145 pages.

BOURBEAU LUCIE (1988), *Un programme d'aide aux employés à l'hôpital Notre-Dame : paramètres et conditions de réussite*, projet d'intervention présenté à l'ENAP, 172 pages.

BURGGRABE, JANICE L., SWIFT, JAMES W., Evaluating your EAP : a practical approach, *EAP Digest*, July-August p. 26-29, May-June p. 32-37, March-April p. 12-16, sept-oct p. 38-41.

CAIRO, PETER C. (1983), Counseling in industry, a selected review of the literature, *Personnel Psychology*, p. 1-18.

CAMAZINE, ALISSE C., BORRON, JENNIFER (1986), Confidentiality : Absolute or not ? *EAP Digest*, May/June, p. 31-37.

CARRIÉRE M., L'HEUREUX A. (1988), *Les programmes d'aide aux employés*, Stage de recherche - observation, École Nationale d'Administration Publique, document inédit, 109 pages.

CÉGEP DE SAINTE-FOY (1984), *Politique des Employés retraités*, 3 pages.

CÉGEP DE SAINTE-FOY (1985), *Règlement no 2 sur l'utilisation des surplus accumulés*, 2 pages.

CÉGEP DE SAINTE-FOY (1988), *Le Cégep de Sainte-Foy : Perspectives des années 90*, Publication du secrétariat général, 16 pages.

CÉGEP DE SAINTE-FOY (1988), *Rapport annuel 1986-87*, Publication du secrétariat général, 32 pages.

CÉGEP DE SAINTE-FOY (1989), *Rapport annuel 1987-88*, Publication du secrétariat général, 32 pages.

CENTRE DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE (1984), *Alcoolisme et toxicomanies, un guide d'intervention efficace pour le dirigeant d'entreprise*, 40 pages.

CONFÉDÉRATION DES SYNDICATS NATIONAUX (1987), *Étude comparative : les programmes d'aide aux employés - argumentation générale et recommandations* CSN, 45 pages.

CONGRÈS DU TRAVAIL DU CANADA (1986) *Programme conjoint d'aide aux employé-e-s : lignes directrices*, Services éducatifs CTC, 67 pages.

CÔTÉ-DESBIOLLES L., LEWIS N. (1986), L'alcoolisme et les autres toxicomanies en milieu de travail, *Le Marché du travail*, Vol. 7, no 4 p. 74-79.

COUSINEAU M, SYLVESTRE C. (1987), Programme d'aide aux employés, *CRI Inter-com.*, mars Vol. 2 no 1, p. 12-15.

COUSINEAU, M., VARIN, P., LEVREAULT, R. (1985), Les programmes d'aide aux employés, *Santé mentale au Québec*, Vol 10, no 2, p. 166-170.

COUSINEAU, MICHELLE (1985), *Schéma d'un programme d'aide pour des employés avec des problèmes d'ordre psycho-social comme l'alcoolisme, la toxicomanie, les problèmes conjugaux, financiers ou autres*, Hydro-Québec, 25 pages.

DE L'ÉTOILE, LUCIE (1988), Association des hôpitaux du Québec, *Guide sur les programmes d'aide aux employés (P.A.E.)*, 182 pages.

DICKMAN, J.F., EMENER, W.C., HUTCHISON, JR W.S. (1985), *Counseling the Troubled Person in Industry*, Charles C. Thomas Publisher, 294 pages.

ERICKSON, E.H. (1968), *Adolescence et crise : la quête de l'identité*, Paris, Flammarion.

FÉDÉRATION DES CÉGEPS (1988), Les priorités de la Fédération des cégeps dans une perspective des années 90, *Cégepropos*, octobre, Vol 18, no 1 p. 2-3.

FÉDÉRATION DES CÉGEPS (1988), *Priorités de développement*, politique de gestion des ressources humaines document inédit, p. 9-10.

FÉDÉRATION DES PROFESSIONNELLES ET PROFESSIONNELS DES COLLÈGES ET DES UNIVERSITÉS (1988), *De la qualification à la Dé professionnalisation ? :l'évolution des pratiques professionnelles dans les collèges, les universités et le Fonds FCAR*, FPPCU, 177 pages.

FÉDÉRATION DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DU QUÉBEC (1985) (1987), *Guide d'intervention en alcoolisme et autres toxicomanies, Objectifs Mieux-être*, FTQ, 49 pages.

FREUDENBERGER, HERBERT J. (1982), *La brûlure interne : le prix élevé du succès*, Inédi, 190 pages.

GENEVE (AFP) Le quart de la main-d'œuvre menacée de troubles psychiques - *Le Devoir*, mardi 17 février 1987.

GHIGLIONE RODOLPHE, MATALON BENJAMIN (1978), *les enquêtes sociologiques : théories et pratique*, Paris, Colin, 288 pages.

GOSSELIN, JEAN (1986), Le phénomène de l'alcoolisme et ses effets sur la productivité, *Ressources humaines*, Avril-mai, p. 38-40.

GOSSELIN, JEAN (1986), Moyens d'action : alcoolisme et productivité, *Ressources humaines*, octobre 1986, p. 45-47.

GOSSELIN, JEAN (1987), Vos employés ont-ils besoins d'aide ? *Avenir*, octobre, p. 45-47.

GRÉGOIRE R., TURCOTTE G., DESSUREAULT G. (1985), *Étude de la pratique professionnelle des enseignants et enseignantes de cégep*, Conseil des collèges, 138 pages.

GUMZ, JULIE A.(1985), Is there life after implementation ? *EAP Digest*, March/April, p. 27-29.

HELLAN RICHARD T. (1986), An EAP up date : a perspective for the '80s, *Personnel Journal*, june p. 51-54.

HIEBERT, B. (1985), *Le Stress chez les enseignants : perspective canadienne*, Toronto : Association canadienne d'éducation.

HUSE, BOWDITCH, FISHER, LEAVITT (1974), *Readings on behavior in organization*, Addison-Wesley Publishing Company, p. 36-50.

JANSEN, MARG A. (1986), Emetional disorders and the labour force, Prevalence, costs, prevention and rehabilitation, *International Labour Review*, Vol 125, No 5, Sept-Oct p. 605-615.

KAST, ROSENZWEIG (1974), *Organisation and management*, New York, McGraw Hill, 2e édition.

KLARREICH S.H., FRANCEK, J.L., MOORE C.E. (1985), *The human ressources Management handbook : Principles and Practice of Employee Assistance Programs*, Praeger, New York, 437 pages.

LANIER, D., GRAY, M.(1986), *Employee Assistance Programs (EAP), A guide for administrators and consultants*, Performance Resource Press inc., 51 pages.

LEE S.-NDRA J. [illegible] E.A. (1984), Employee Counseling Services : ethical dilemmas, *Personnel an[illegible]nal*, January, p. 276-280.

LEVINE, H.Z. (1985), Employee Assistance Programs, *Personnel*, april, p. 15-19.

MADORE, LUCIE (1987), Historique, buts et modes de référence d'un programme d'aide aux employés, *L'intervenant*, Oct., vol. 4, no 2, p. 4-7.

MASI DALE A. (1984), *Designing Employee Assistance Programs*, New-York, American Management Associations, 236 pages.

MCCLELLAN (1985), The changing nature of EAP practice, *Personnel Administrator*, august p. 29-37.

MCWILLIAMS (1985), *The Values of a joint union-management program* , in Dickman, Emener, Hutchison *Counseling the troubled person in industry*, p. 53-57.

MYERS, D.W. (1984), *Establishing and Building Employee Assistance Programs*, Quorum Books, 335 pages.

QUÉBEC (Province), Conseil du Trésor (1986), *Politique concernant l'aide aux employés de la fonction publique*, Recueil des politiques de gestion.

QUÉBEC (Province), Office des ressources humaines du Gouvernement du Québec (1986), Programme d'aide aux employés et employées, caractéristiques des programmes existants, *Administration hospitalière et sociale*, mai-juin, p. 9-17, juillet-août, p. 31-33.

QUÉBEC (Province), Secrétariat du Conseil du Trésor (1987), Rapport synthèse concernant la gestion des ressources humaines de la fonction publique en regard des résultats atteints en 1985-1986 et des objectifs fixés pour 1986-1987.

RIVERIN-SIMARD D. (1984), *Étapes de vie au travail*, Éditions St-Martin, 232 pages.

SELLTIZ CLAIRE, WRIGHTSMAN LAWRENCE S., COOK STUART W. (1977), *Les méthodes de recherches en sciences sociales*, Éditions HRW, 603 pages.

SHAIN M., SUURVALI H., BOUTILIER M. (1986) *Healthier Workers : health Promotion and Employee Assistance Programs*, New York, 273 pages.

SHAIN, MARTIN, GROENEVELD, JUDITH (1980), *Employee-Assistance Programs*, Toronto Lexington Books, 236 pages.

SHELHY, G. (1978), *Les passages de la vie : les crises prévisibles de l'âge adulte*, Presses Sélect, 316 pages.

SONNENSTUHL W.J., TRICE H.M. (1986) *Stratégies for employee assistance programs :the crucial balance*, Cornell University, 74 pages.

SPICER, J., OWEN, P., LEVINE, D. (1983), *Evaluating Employee Assistance Programs. A sourcebook for the administrator and counselor*, Hazelden, 100 pages.

STEVENS R. CRAIG (1988), EAPS in Public Schools : a Study, *EAP Digest*, March/april p. 47-52.

SUTTON DANA R. (1987), An EAP for Employees of a City School District, *EAP Digest*, september/october p. 63-68.

THURESON ANNE (1987), *Building Internal Organizational Support, EAP Digest*, october p. 35-40.

TRAMM, MADELEINE L. (1985), *Union-based programs* dans Klarreich, France K., Moore *The human ressources Management handbook*, p. 95-102.

TURCOTTE, P.R. (1988), *La qualité de vie au travail : une voie vers l'excellence*, Agence d'Arc, 276 pages.

WALLOT, HUBERT ET AL (1987), *Psychologie du travail et nouveaux milieux de travail* P.U.Q., p. 406-421.

WATTS P. (1988), Effective Employee Assistance Hinges on trained Managers, *Management Review*, january p. 11-12.

WERTHER, WILLIAM, B., KEITH, DAVIS, LEE-GOSSELIN, HÉLÈNE (1985), *La gestion des ressources humaines*, McGraw-Hill, Montréal, 716 pages.

WINKELPLECK, JUDY M. (1984), Directions EAPs move, Evolvement towards organizational methods, *EAP Digest*, July-August, p. 18-21.

WRICH JAMES T. (1982), *Guidelines for Developing an Employee Assistance Program*, American Management Associations, 81 pages.

WRICH, JAMES T. (1980), *The employee Assistance : Up dates for the 1980's*, Rev. Ep. Hazelden, 249 pages.

OUVRAGES CONSULTÉS

ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DES PERSONNES-RESSOURCES EN ALCOOLISME DANS L'INDUSTRIE (AQPRAI) (1985), *Colloque sur Programme d'aide Multi-Services*, 10 et 11 avril.

ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DES PERSONNES-RESSOURCES EN ALCOOLISME DANS L'INDUSTRIE et ASSOCIATION DES INTERVENANTS EN TOXICOMANIE DU QUÉBEC, *L'intervention en toxicomanies en milieu de travail : de multiples forces vers un but commun*, Actes du colloque, Sherbrooke, novembre 1983, 187 pages.

BLAIS, E., MICHAUD, L., *Les programmes d'aide aux employés*, Séminaire gradué en gestion des ressources humaines, Université Laval, Québec, Novembre 1987, 50 pages.

BOUCHER, ROBERT (1988), *Programme d'aide aux employé-e-s : rapport d'activités 1987-88*, Cégep de Trois-Rivières, document inédit, 10 pages.

BRAUN, ABBY L., GREGSON, JULIA A. (1987) EAP Literature : the meaning behind the message, *EAP Digest* march/april, p. 18, p. 71-72.

BRAUN, ABBY L., NOVAK, DONALD E. (1986), A Study of EAP : non-utilization *EAP digest*, nov./december, p. 52-55.

CÉGEP DE TROIS-RIVIÈRES (1988), *Programme d'aide aux employé-e-s : document de travail*, document inédit, 6 pages.

DECKER, J.T., STARRET, R., REDHORSE, J. (1986), Evaluating the Cost-Effectiveness of Employee Assistance Programs, *Social Work*, Sept-Oct, p. 391-393.

DORN FRED J (1986), Career Development in business and Industry, June, vol 64, p. 653-654.

FINNY, DAVID, C.(1985) Estimating Cost-Savings Realistically, *EAP Digest* March/April, p. 59-62.

GERSTEIN, LAWRENCE H., BAYER, GREGORY A. (1988), Employee Assistance Programs : a systemic Investigation of their use, *Journal of counseling and Development*, february, vol 66, p. 294-297.

GOSSELIN, JEAN (1987), Des avantages importants pour une organisation et ses employés : un PAE, *Ressources humaines*, p. 26-27.

GRIFFITH ALBERT R. (1980), A survey of Career Development in Corporations, *the Personnel and Guidance journal*, Avril, p. 537-543.

HACKER, CAROL (1987), *EAP : Employee Assistance Programs in the public Schools*, National Education Association, Washington, 34 pages.

LANDESMAN, TOBY, BUCCOLO, JOSEPH A. (1987), EAPS in health care *EAP digest*, january/february, p. 37-39.

LANIER, DANIEL, GRAY, MURIEL, THURESON, ANNE (1985), *Employee assistance programs - a guide for counselors*, Performance Resource Press inc., 39 pages.

LEMIEUX, GUY (1988), Le programme d'aide aux employés chez Johnson et Johnson : la prévention porte fruits, *Les Affaires*, semedi, 23 avril 1988, page 25.

LIGHTMAN, ROBIN (1987), An EAP approach to benefits management, *EAP Digest*, Nov-Déc, p. 20, p. 69-70-71.

LONGPRÉ, JEAN-GUY (1988), *Les programmes d'aide aux employés : altruisme ou moyens de support à la gestion des organisations ?* allocution, colloque annuel des conseillers en gestion du personnel, 13 avril, document inédit.

MINTER, JACK (1984), EAP Maintenance : a dynamic process, *EAP Digest*, July-August, p. 46-47.

O'CONNELL, VINCENT (1987), A strategy for overcoming Supervisors'Resistance, *EAP Digest*, March-April, p. 63-66.

PIERRE, K. D. (1985), Amélioration du bien-être en milieu de travail : un défi pour le programme d'aide aux employés, *Santé mentale au Québec*, p. 171-175.

QUÉBEC (Province), Office des Ressources humaines (1985), *Programme d'aide aux employés et aux employées : Éléments de réflexion suggérés*, 9 pages.

QUÉBEC (Province), Office des Ressources humaines (1987), *Répertoire des documents produits par l'Office des ressources humaines à l'intention des ministères et des organismes*, 15 pages.

SANTA-BARBARA, JACK (1984), Les programmes d'aide aux employés : une ressource dans le réseau des services de santé mentale, *Santé mentale au Canada*, sept., p. 37-40.

STARR, A., BYRAM, G. (1985), Cost/Benefit analysis for employee assistance programs, *Personnel Administrator*, August, p. 55-62.

SYLVESTRE, CLAIRE (1985), *Étapes de la programmation*, Direction des services professionnels, CSSMM, document inédit, 11 pages,

Syndicat canadien de la fonction publique (1987) , Les PAE aident les travailleurs à régler leurs problèmes personnels, *l'Événement*, janv./fév., vol 10, no 1.

DATE DUE

SEP 21 1991 ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

X0045432 2

X0045432 2

Niveau(x) d'enseignement : 7 Numéro ISN : 9297
Centre d'intérêt : 300

Garceau, Odette.

Etude de faisabilité et modalités d'implantation d'un programme d'aide aux employés au Cégep de Sainte-Foy / par Odette Garceau. -- Québec : O. Garceau, 1989.
xii, 176 f. ; 28 cm + annexes (86 f. en foliotation multiple).

Titre de la couv. Résumé : f. xi-xii. "Rapport d'intervention présenté à l'ENAP pour l'obtention du diplôme de maîtrise en administration publique" -- p. [i]. Bibliogr. : f. 171-176.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Analyse de besoins • Personnel • Santé • Services • Questionnaire • Collégial (Ordre d'enseignement)

Identificateur(s) de nom : Cégep de Sainte-Foy

Identificateur(s) de sujet : Programme d'aide aux employés

Le but de la présente étude est d'élaborer un programme d'aide aux employés (PAE) adapté à la réalité du Cégep de Sainte-Foy et s'adressant à tous les employés, quelle que soit leur catégorie d'emploi. Après avoir passé en revue des programmes de ce type dans des organisations dont l'activité s'apparente à celle d'une institution d'enseignement, on fait ressortir certains facteurs susceptibles d'assurer le succès d'un PAE. On procède ensuite à l'analyse des besoins du personnel du Cégep à l'aide d'un questionnaire administré à 97 d'entre eux et d'entrevues individuelles ou en petits groupes effectuées auprès d'une quarantaine d'autres. Finalement, à partir de l'analyse des données recueillies, on propose des paramètres aux plans des objectifs, des services à offrir, de leur localisation et de leur clientèle, des principes directeurs sous-jacents, des mesures administratives particulières, des compétences du responsable du PAE, des rôles et responsabilités des principaux intervenants, du rattachement administratif, des sources de financement, des mécanismes d'évaluation et de la promotion.

Type de document :

1217-8

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

[redacted]

ÉTUDE DE FAISABILITÉ ET MODALITÉS D'IMPLANTATION D'UN PROGRAMME D'AIDE AUX EMPLOYÉS AU CÉGEP DE SAINTE-FOY

ANNEXES

par

Odette Garceau
Promotion 1982-1985
Temps partiel

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

107
931
2.

SOUTENU
Le 2 juin 87 à Québec

ANNEXE A

Questionnaire d'information
pour un programme d'aide aux employés (PAE)
à l'intention du personnel du Cégep de Sainte-Foy

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

CONFIDENTIEL

INT
931
2

SOUTENU
Le 8 juin 89 à Québec

ANNEXE A

Questionnaire d'information

pour un programme d'aide aux employés (PAE)

à l'intention du personnel du Cégep de Sainte-Foy

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

CONFIDENTIEL

Questionnaire d'information
pour un programme d'aide aux employés (PAE)
à l'intention du personnel du Cégep de Sainte-Foy

Dans la foulée du document d'analyse et de perspective intitulé *Le Cégep de Sainte-Foy: Perspectives des années 1990*, où il est fait état que le Collège envisage de se doter de services d'aide et de support pour son personnel (page 14), et dans le cadre d'un projet d'intervention à l'École nationale d'administration publique (ENAP), le présent questionnaire vise les objectifs suivants:

— connaître votre perception des types de difficultés pouvant affecter la vie personnelle et professionnelle du personnel du Cégep de Sainte-Foy;

— connaître votre opinion en regard de la mise en place éventuelle d'un programme d'aide aux employés, son organisation et les services à offrir.

Un échantillonnage de personnes provenant de toutes les catégories de personnel ainsi que l'Association des cadres et gérants et les syndicats seront consultés à ce sujet.

Les réponses fournies à ce questionnaire seront traitées confidentiellement.

Ce vaste sondage permettra ultimement de compléter une étude de faisabilité et de faire des recommandations quant aux modalités d'implantation d'un programme d'aide aux employés (PAE) au Cégep de Sainte-Foy.

Nous vous remercions de l'intérêt porté à ce dossier et sommes à votre disposition pour tout complément d'information.

Odette Garceau

Odette Garceau, c.o.
Bureau C 378.13
Poste 3728

OG/nr

Note: dans ce questionnaire, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

Question 1 - Identification générale

Dans quelle catégorie de personnel vous situez-vous ?

- Cadre ou gérant 1 ☐
- Professeur 2 ☐
- Professionnel 3 ☐
- Soutien 4 ☐
- Exécutif de l'Association des cadres et gérants 5 ☐
- Exécutif du syndicat des professeurs 6 ☐
- Exécutif du syndicat des professionnels 7 ☐
- Exécutif du syndicat du personnel de soutien 8 ☐

Question 2 - Connaissance des PAE

Aviez-vous déjà entendu parler de programme d'aide aux employés avant de lire les articles parus dans Le Leb et Le Bipède ?

oui 1 ☐

non 2 ☐

Si oui, de quelle façon et/ou à quel endroit ?

Question 3 - Objectifs d'un PAE

Un programme d'aide aux employés peut poursuivre plusieurs objectifs. Pour chacun des objectifs énumérés indiquez le degré d'importance que vous y accordez.

1. Très important **2. Important**
3. Peu important **4. Pas du tout important**

	1	2	3	4
— Améliorer la qualité de vie au travail.				
— Améliorer l'efficacité au travail du personnel.				
— Aider le personnel aux prises avec des problèmes psycho-sociaux reliés ou non au travail.				
— Favoriser la prévention de problèmes reliés à la santé physique et l'équilibre psychologique du personnel.				
— Permettre à l'employeur d'assumer des responsabilités sociales.				
— Autres objectifs, s'il y a lieu. Précisez. _____				

_____

Commentaires s'il y a lieu:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Question 4 - Types de problèmes

Différents types de problèmes peuvent être vécus par le personnel. Pour chacun des problèmes énumérés, indiquez le niveau de fréquence que vous y accordez.

1. Très fréquent **2. Fréquent**
3. Peu fréquent **4. Inexistant**

	1	2	3	4
— Problèmes de couple				
— Problèmes familiaux				
— Problèmes émotifs (stress - timidité, etc.)				
— Problèmes financiers (endettement)				
— Problèmes légaux				
— Problèmes reliés à la santé physique				
— Problèmes reliés à la santé mentale (dépression - névrose - psychose...)				
— Problèmes reliés à l'alcoolisme et/ou autres toxicomanies (drogue - médicaments)				
— Problèmes reliés au travail:				
- préparation à la retraite				
- problèmes de réinsertion au travail après une absence				
- problèmes d'orientation et de carrière				
- difficultés de relations interpersonnelles				
- adaptation à la tâche				
- motivation au travail				
- harcèlement, discrimination				
— État de crise:				
- burn-out (épuisement professionnel)				
- violence, agression				
- réaction à un deuil, une séparation				
— Autres. Précisez. _____				

_____

_____

Question 5 - Situation actuelle dans votre service, syndicat ou association

S'il y a lieu, que se fait-il actuellement dans votre service/syndicat ou association/ en regard des employés aux prises avec ces problèmes ?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Question 6 - Pertinence d'un PAE

Croyez-vous qu'un programme d'aide aux employés peut aider à résoudre ces problèmes ?

oui 1 ☐

non 2 ☐

certains problèmes seulement 3 ☐

Précisez.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Question 7 - Partage des responsabilités

Pour chacun des intervenants suivants (Cégep de Sainte-Foy - syndicats - supérieur immédiat - responsable du PAE - personnel), indiquez s'il est de sa responsabilité ou non de se préoccuper des aspects du PAE énumérés.

a) Responsabilités du Cégep de Sainte-Foy:

— Élaborer un PAE; adoption d'une politique et définition des règles de gestion respectant la confidentialité. oui 1 ☐
Nuancez votre réponse s'il y a lieu: non 2 ☐

_____

_____

— Financer le PAE. oui 1 ☐

Nuancez votre réponse s'il y a lieu: non 2 ☐

_____

_____

— Évaluer le PAE (analyse d'impact) oui 1 ☐

Nuancez votre réponse s'il y a lieu: non 2 ☐

_____

_____

— Participer à un comité d'orientation conjointement avec les syndicats pour s'assurer que le PAE répond aux attentes du personnel et du Collège. oui 1 ☐
Nuancez votre réponse s'il y a lieu: non 2 ☐

_____

_____

— Participer à un comité d'orientation conjointement avec les syndicats pour publiciser le PAE auprès du personnel. oui 1 ☐
Nuancez votre réponse s'il y a lieu: non 2 ☐

_____

_____

Question 7 - Partage des responsabilités (suite)

b) Responsabilités des syndicats:

— Informer leurs membres sur la nature et le fonctionnement du PAE. oui 1 ☐

Nuancez votre réponse s'il y a lieu: non 2 ☐

_____

_____

_____

— Encourager leurs membres à recourir au PAE avant que leur efficacité au travail se détériore et compromette leur emploi. oui 1 ☐

Nuancez votre réponse s'il y a lieu: non 2 ☐

_____

_____

_____

— Contribuer au financement du PAE. oui 1 ☐

Nuancez votre réponse s'il y a lieu: non 2 ☐

_____

_____

_____

— Participer à un comité d'orientation conjointement avec le Collège pour s'assurer que le PAE réponde aux attentes du personnel et du Collège. oui 1 ☐

Nuancez votre réponse s'il y a lieu: non 2 ☐

_____

_____

_____

— Participer à un comité d'orientation conjointement avec le Collège pour publiciser le PAE auprès du personnel. oui 1 ☐

Nuancez votre réponse s'il y a lieu: non 2 ☐

_____

_____

_____

Question 7 - Partage des responsabilités (suite)

c) **Responsabilités du supérieur immédiat:**

— Informer sur un plan individuel et/ou collectif de la nature et du fonctionnement du PAE. oui 1 ☐
Nuancez votre réponse s'il y a lieu: non 2 ☐

_____

_____

_____

— Encourager son personnel à se prévaloir du PAE si nécessaire et garantir la confidentialité. oui 1 ☐
Nuancez votre réponse s'il y a lieu: non 2 ☐

_____

_____

_____

— Soutenir les efforts des employés qui cherchent à régler leurs problèmes, par exemple, en facilitant l'accès au PAE par un aménagement de son horaire de travail. oui 1 ☐
Nuancez votre réponse s'il y a lieu: non 2 ☐

_____

_____

_____

— Faciliter la réintégration au travail dans le cas d'une personne ayant dû s'absenter d'une façon prolongée pour solutionner ses difficultés. oui 1 ☐
Nuancez votre réponse s'il y a lieu: non 2 ☐

_____

_____

_____

Question 7 - Partage des responsabilités (suite)

d) Responsabilités du responsable du PAE

— Fournir rapidement une assistance au personnel qui fait appel à ses services, de façon confidentielle. oui 1 ☐
Nuancez votre réponse s'il y a lieu: non 2 ☐

_____

_____

— Référer à des ressources appropriées, si nécessaire. oui 1 ☐
Nuancez votre réponse s'il y a lieu: non 2 ☐

_____

_____

— Organiser des activités informatives et éducatives pour prévenir et limiter l'apparition de problèmes. oui 1 ☐
Nuancez votre réponse s'il y a lieu: non 2 ☐

_____

_____

— Participer au comité conjoint d'orientation du PAE pour répondre adéquatement aux attentes du Collège et du personnel, et publiciser le PAE. oui 1 ☐
Nuancez votre réponse s'il y a lieu: non 2 ☐

_____

_____

— Fournir un rapport qualitatif et quantitatif sous forme de statistiques anonymes permettant d'analyser les performances du PAE et de l'adapter aux besoins et attentes. oui 1 ☐
Nuancez votre réponse s'il y a lieu: non 2 ☐

_____

_____

Question 7 - Partage des responsabilités (suite)

e) Responsabilités du personnel (de l'employé):

— S'il y a lieu, prendre les moyens nécessaires pour résoudre les difficultés qui entravent son fonctionnement au travail. oui 1 ☐
Nuancez votre réponse s'il y a lieu: non 2 ☐

_____

_____

_____

— Prendre la décision d'avoir recours ou non au PAE. oui 1 ☐
Nuancez votre réponse s'il y a lieu: non 2 ☐

_____

_____

_____

— Assumer la responsabilité de son cheminement à l'intérieur de la démarche d'aide entreprise. oui 1 ☐
Nuancez votre réponse s'il y a lieu: non 2 ☐

_____

_____

_____

— Suggérer à des collègues de travail en difficulté de s'adresser au PAE. oui 1 ☐
Nuancez votre réponse s'il y a lieu: non 2 ☐

_____

_____

_____

Question 8 - Qualification du responsable du PAE

— Quel type de personne-ressource devrait être responsable du PAE ?

- Conseiller spécialisé en relation d'aide (travailleur social - psychologue - conseiller en orientation) qui dispense des services en counselling et réfère à d'autres ressources selon les besoins. 1 ☐

- Agent de référence non spécialisé qui oriente vers des personnes spécialisées. 2 ☐

- Médecin ou infirmière qui traite dans le champ de compétence et réfère à d'autres ressources spécialisées pour les autres cas. 3 ☐

- Autres. Précisez _____ 4 ☐

- Le type de qualification du responsable du PAE n'a pas d'importance à mes yeux. 5 ☐

- Je n'ai pas d'opinion à ce sujet. 6 ☐

Commentaires s'il y a lieu:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Question 9 - Localisation des services

Les services d'un programme d'aide aux employés peuvent être dispensés sur place ou à l'extérieur du milieu de travail.

À quel endroit le responsable du PAE devrait-il être accessible pour dispenser ses services ?

— à l'interne (Cégep de Sainte-Foy) 1 ☐

— à l'externe 2 ☐

— à l'interne et à l'externe 3 ☐

— à mon avis, le lieu n'a pas d'importance 4 ☐

Commentaires s'il y a lieu:

_____

_____

_____

Question 10 - Rattachement du PAE

À quelle direction devrait être rattaché le programme d'aide aux employés ?

- Direction du personnel 1 ☐
- Direction générale 2 ☐
- Autre direction. Précisez. _____ 3 ☐
- Corporation à but non lucratif (telle la Salle Albert Rousseau, les centres spécialisés) 4 ☐
- Consortium (regroupement) avec d'autres collèges ou organismes de la région (Société) 5 ☐
- Autre organisme. Précisez. 6 ☐

Commentaires s'il y a lieu:

_____

_____

_____

Question 11 - Population cible

Quelle clientèle pourrait avoir accès au PAE ?

a) Toutes catégories de personnel. oui ☐

non ☐

Si non, cochez la ou les catégories d'employés admissibles:

cadre et gérant ☐

professeur ☐

professionnel ☐

soutien ☐

Commentaires s'il y a lieu:

_____

_____

b) Statut:

régulier ☐

temporaire (occasionnel) ☐

Commentaires s'il y a lieu:

_____

_____

c) Famille immédiate du personnel. oui ☐

non ☐

Commentaires s'il y a lieu:

_____

_____

d) Retraités du collège: première année. oui ☐

non ☐

Commentaires s'il y a lieu:

_____

_____

Question 12 - Conditions de réussite

Selon vous, quelles sont les principales conditions de réussite d'un PAE au Collège de Sainte-Foy ?

— Engagement formel du Collège à garantir la confidentialité. 1☐

— Promotion du PAE: diffusion de la politique et des procédures de fonctionnement. 2☐

— Support du Collège. 3☐

— Support des syndicats. 4☐

— Gratuité du service. 5☐

— Rapidité et facilité d'accès au PAE fonctionnant selon un horaire souple. 6☐

— Crédibilité et compétence de la personne-ressource. 7☐

— Évaluation du PAE. 8☐

— Autre-s condition-s. Précisez. _____ 9☐

Commentaires s'il y a lieu:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Question 13 - Réserves vis-à-vis un PAE

Avez-vous des réserves vis-à-vis un programme d'aide aux employés ?

oui 1 ☐

non 2 ☐

Si oui, quelle est la ou quelles sont les principale-s réserve-s que vous entretenez envers un PAE ?

— Je crains que le PAE ne protège pas l'anonymat et la confidentialité. 3 ☐

— Je crains que le fait de recourir au PAE nuise à ma carrière, à ma sécurité d'emploi et à ma réputation. 4 ☐

— Je crains que l'on m'oblige à recourir au PAE. 5 ☐

— Je crains de ne pouvoir faire confiance au conseiller au PAE. 6 ☐

— Je crains que le conseiller au PAE ne puisse être disponible rapidement. 7 ☐

— Je crains que le service ne soit pas gratuit. 8 ☐

— Je m'interroge sur les motifs qui ont poussé le Collège à envisager de mettre sur pied un PAE. 9 ☐

— Je ne crois pas que le PAE puisse m'aider à résoudre mes problèmes. 10 ☐

— Autres. Précisez. _____ 11 ☐

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Question 14 - Utilisation du PAE

Si un PAE était mis sur pied au Cégep de Sainte-Foy, l'utiliseriez-vous ?

oui 1 ☐

non 2 ☐

Commentaires s'il y a lieu:

_____

_____

_____

AUTRES COMMENTAIRES

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Nous vous prions de remettre le questionnaire dûment complété avant la date indiquée dans la lettre jointe. Merci de votre coopération.

ANNEXE B

Compilation des commentaires du

Questionnaire d'information

pour un programme d'aide aux employés (PAE)

à l'intention du personnel du Cégep de Sainte-Foy

COMMENTAIRES

Q. 2 Aviez-vous déjà entendu parler de programme d'aide aux employés avant de lire les articles parus dans Le Leb et Le Bipède ?

Si oui, de quelle façon et/ou à quel endroit ?

Cadre ou gérant

1. Lecture d'articles dans les journaux, revues; conversation avec des amis.
2. Dans une conférence de la Fédération des cégeps sur la gestion des ressources humaines, dans des lectures relatives à la situation des femmes en emploi; avec le professionnel chargé de recherches pour le Collège.
3. Plusieurs ouvrages portant sur la gestion des ressources humaines (je ne me souviens pas des titres).
4. J'avais été mis au courant de l'existence d'un programme de cette nature au Cégep de Trois-Rivières et dans certaines entreprises.
5. À l'occasion d'un colloque tenu à Montréal en 1987.
6. HEC session de perfectionnement.
7. Lors de certaines discussions qui ont été tenues pendant des réun- ns de la régie. Ces discussions avaient lieu lorsque l'on étudiait certains cas problèmes.
8. Article dans *Le Soleil*.

Professeur

1. Par des lectures générales sur la relation d'aide en milieu de travail (je ne me souviens pas plus précisément de ces sources et des endroits visés).
2. Articles dans les journaux.
3. Sur une base informelle, lors d'échanges avec des collègues. Des besoins semblaient ressortir quant à des services d'aide qui pourraient être mis sur pied.
4. Mon conjoint travaille à l'Office des ressources humaines au PAE.
5. Par les médias.
6. J'ai une copine qui a été engagée comme psychologue dans un hôpital de Montréal pour offrir des sessions de thérapie aux employés à l'intérieur d'un PAE. Je sais aussi que des compagnies comme Pratt et Whitney engagent des travailleurs sociaux pour faire face au problème d'alcoolisme et de toxicomanie chez leurs employés.
7. Diverses lectures sur le sujet.
8. J'avais déjà lu un article sur le sujet. Je pense que c'est dans la revue *Actualité*.

9. Je sais que de tels programmes existent dans les grandes entreprises.

10. Par une intervenante au Centre des services sociaux de Québec. Très important dans ce milieu de travail, beaucoup de problèmes de « burn-out ». À la fois de l'aide individuelle et des projets de prévention.

11. Par la Corporation des psychologues de la province de Québec dont je suis membre, par des pamphlets du Centre d'évaluation, référence et intervention en milieu de travail (CERIM); j'ai également participé comme consultant à de l'intervention ponctuelle, supposément intégré à un PAE d'un ministère fédéral.

12. Principalement en regard des problèmes reliés à l'incidence de l'alcoolisme sur la productivité (diverses grandes compagnies, manufactures et usines privées...). Quelques programmes préventifs relatifs au « burn-out » chez les intervenants sociaux du CSS.

13. À la Commission des écoles catholiques de Québec (CECQ).

14. Pour l'alcoolisme lorsque je travaillais dans ce secteur.

15. À la télévision: aide aux alcooliques et aux toxicomanes dans certaines entreprises.

16. Livres de gestion des ressources humaines.

17. Surtout dans la documentation sociologique sur le monde du travail, à l'occasion de mes études et à l'occasion de lectures pour mes cours à donner.

Professionnel

1. Dans un article d'une revue dont je ne me souviens plus le nom. Par des connaissances, une conseillère en orientation qui travaille en PAE au fédéral.

2. Par un intervenant impliqué dans la direction des ressources humaines au gouvernement du Québec; par un article dans le magazine des affaires sociales.

3. Médias et milieu de travail.

4. Par des gens qui travaillaient dans des compagnies où existait un tel programme. Entre autres, la compagnie Bell. On me disait qu'un tel programme aidait vraiment les employés en difficulté. Depuis quelques années, ici au cégep, on dit que le service du personnel devrait être un service au personnel signifiant par là un besoin d'un engagement du Collège pour aider son personnel en difficulté ou pour prévenir les difficultés.

Soutien

1. Oui, mais très sommairement dans les journaux par exemple, et surtout en ce qui concernait l'alcoolisme au travail, mais rien de plus.

2. Dans le document *Prospectives des années 1990*.

3. Oui, dans certaines grosses compagnies.

4. La Laurentienne (mutuelle d'assurance-vie): J'ai une amie qui a participé au programme lors de sa séparation: rencontre avec un avocat, par exemple.

5. J'ai déjà par le passé occuper un rôle dans l'exécutif.

6. Vaguement entendu parler, par des collègues de travail et les nouvelles à la télévision, d'un programme d'aide aux employés de la CTCUQ souffrant d'un problème d'alcoolisme. Entendu parler aussi de la création d'un centre de loisirs et de sports à l'Alcan afin d'augmenter la motivation du personnel au travail.

7. Dans quelques sociétés d'état et de grosses entreprises privées.

8. À la télévision lors d'un bulletin de nouvelles où l'on parlait du milieu de travail au Japon.

9. Lors de rencontres sociales.

Exécutif de l'Association des cadres et gérants

1. Je me souviens d'avoir lu des articles sur des programmes d'aide aux employés aux prises avec des problèmes de toxicomanies (alcool en particulier) dans des entreprises privées. Je ne me rapelle plus de la source.

2. J'ai déjà participé à l'implantation d'un tel programme chez un employeur précédent.

Exécutif du syndicat des professeurs

1. Dans les journaux, pour certaines entreprises.

Exécutif du syndicat des professionnels

1. Lecture de journaux et revues; cours en administration.

2. Par différents cours suivis à l'université et aussi par de la parenté qui s'occupe entre autres, au niveau syndical, d'implanter un tel programme dans son milieu.

3. De la part d'Odette Garceau.

Q. 3 Un programme d'aide aux employés peut poursuivre plusieurs objectifs. Pour chacun des objectifs énumérés indiquez le degré d'importance que vous y accordez.

Autres objectifs, s'il y a lieu. Précisez.

Cadre ou gérant

Autres objectifs:

1. Définir la structure d'accueil et préciser les rôles et responsabilités de chacun en matière d'aide aux employés.

Commentaires:

1. Les quatre premiers objectifs sont importants, mais pas nécessairement en relation avec un PAE uniquement. Un PAE s'adresse directement aux objectifs 3 et 4.

Professeur

Autres objectifs:

1. Créer un milieu plus humain, plus sain, plus stimulant.
2. Favoriser de bonnes relations de travail à l'intérieur des départements: motivation.
3. Faciliter la prospective du développement organisationnel, en fonction des objectifs de l'institution.

Commentaires:

1. Ces objectifs sont interreliés; il est difficile de vraiment les dissocier. Pourquoi quelqu'un qui est en bonne santé physique et mentale fonctionne mieux à son travail et est plus heureux si des chances lui sont offertes de se réaliser. C'est d'abord le mieux-être de la personne qui est visé; l'amélioration de l'efficacité est importante, mais suit le premier objectif.
2. Respecter la volonté de la personne quant au fait de se faire aider; être capable de faire quelque chose pour lui réellement; stratégie thérapeutique à long terme si besoin.
3. Je souhaiterais rencontrer cadres et professeurs afin que certains problèmes d'ordre organisationnel soient étudiés et que des mesures soient prises afin qu'il y ait amélioration (problème dans le cadre du PAE). Dans l'enseignement, après dix ans de service, il devrait exister une année sabbatique. Actuellement, il est impossible de se ressourcer; les groupes sont trop lourds; l'année passe juste à survivre d'une préparation à l'autre. C'est un problème qui dépasse le cadre du PAE.
4. Les services que veut offrir le projet PAE me semblent pertinents. Cependant, les deux premiers objectifs sont aussi en relation avec les structures mises en place concernant l'administration, la gestion des ressources humaines et financières, les orientations, l'environnement physique. À ces niveaux, que peut faire le PAE ?

5. L'aspect préventif peut moi est primordial: ex.:
a) pouvoir prendre des « congés santé » plutôt que d'attendre la maladie et prendre des congés de maladie. Des « congés santé » permettraient de faire le plein. Dans le fond, c'est une question de termes, on garderait la même banque de congés mais les raisons seraient différentes, on ne se sentirait pas coupable;
b) réserver la piscine et les appareils Nautilus sur deux ou trois dîners pour le personnel seulement. Ce serait plus facile de s'équilibrer physiquement et intellectuellement.

6. L'efficacité au travail n'est pas en soi un objectif prioritaire mais selon moi il découle quasi automatiquement d'une bonne qualité de vie au travail ou dans la vie privée. On est en droit de croire qu'un employé soutenu dans ses difficultés de vivre sera un employé plus compétent et efficace. Mais il ne faudrait pas faire de l'efficacité au travail une priorité, cela pourrait être dangereux justement sur le climat. Le plaisir de bien travailler devrait plutôt être la valeur privilégiée. Enfin les employés sont aussi membres d'une société. Réduire les problèmes au travail c'est peut-être participer à créer une société plus saine.

7. Il ne faut pas présenter ce service comme étant de l'intérêt prioritaire de l'employeur seulement. Objectif 2: « efficacité au travail » dans le sens d'aimer sa job, donc miser sur les bénéfices que le travailleur en retire.

8. Reconnaître l'importance du travailleur comme ressource personnelle mise au service d'une collectivité. Éviter l'anonymat du travailleur en personnalisant les relations patron-employé. Reconnaître publiquement la qualité du service rendu par le travailleur à certaines périodes (par tranche de cinq ans de service) plutôt que d'attendre à sa retraite (éloges au mort).

9. Je passe une quarantaine d'heures par semaine dans mon bureau. Comme qualité de vie ! espace restreint, pas de lumière naturelle, aération défectueuse, etc.

10. Le premier responsable de sa santé physique et mentale, c'est l'employé. L'employeur intervient dans la mesure où le rendement au travail est en cause.

11. Il faut développer le sentiment d'appartenance à l'institution.

12. Évidemment il y aura aussi des répercussions en dehors du monde du travail: exemple dans le milieu familial et le voisinage.

Professionnel

Autres objectifs:

1. Permettre l'émergence d'une vie de travail plus axée sur la personne que sur le travail.

Commentaires:

1. L'amélioration de l'efficacité au travail sera une conséquence naturelle de l'application d'une telle politique. Je ne suis pas certain qu'elle devrait en être un objectif. Reconnaître et valoriser le travail du personnel serait déjà un facteur important d'amélioration de l'équilibre psychologique et de prévention des problèmes. Susciter le respect des différences. Favoriser l'expression de la créativité et la supporter et la reconnaître.

Soutien

Autres objectifs:

1. Maintenir un bon climat de travail à l'intérieur des services.

2. Exercices physiques.

Commentaires:

1. Quand les gens aiment leur travail et qu'ils n'ont pas d'autres préoccupations majeures (inquiétudes morales, mauvaise santé, etc.), je pense qu'ils peuvent être alors très efficaces au travail.

2. Je privilégie le point « aider le personnel aux prises avec des problèmes psychologiques reliés ou non au travail » car l'employé libéré de ce problème rayonnera automatiquement et dans son travail et dans son milieu social, s'il en a le goût.

3. Au sujet de la responsabilité sociale des employeurs, j'ajouterais que l'employé passant une bonne partie de son temps dans son milieu de travail, il lui reste peu de temps à consacrer pour consulter des professionnels en relation d'aide, ces derniers étant surtout disponibles pendant les heures régulières de bureau. Je pense qu'un PAE permettra à certains d'avoir l'aide dont ils ont besoin sans être contraints par l'horaire et les coûts.

4. Il va sans dire que tous ces objectifs doivent être présents dans un PAE étant donné qu'ils sont tous importants et en interrelation directe les uns avec les autres.

5. Je crois qu'il est important de donner les moyens à une personne de s'en sortir. Pour l'employeur, soutenir son personnel dans un moment difficile à passer peut être une forme d'appréciation et d'humanité envers son personnel.

Exécutif de l'Association des cadres et gérants

Autres objectifs:

1. Créer un meilleur sentiment d'appartenance au Cégep.

Exécutif du syndicat des professeurs

Commentaires:

1. Éviter les frictions interpersonnelles.

Exécutif du syndicat des professionnels

Autres objectifs:

1. Percevoir le service du personnel comme un enfant pour le personnel au lieu de seulement un administrateur de convention collective pour la partie patronale.

2. Rétention du personnel et/ou voie de sortie du personnel.

Exécutif du syndicat du personnel de soutien

Commentaires:

1. La qualité du travail et l'efficacité au travail sont deux éléments qui feront toujours l'objet des qualités personnelles de l'employé et de sa motivation. Mais beaucoup travaillent consciemment et ont déjà intérêt à la qualité du travail présenté. Mais lorsque les tâches sont sans cesse augmentées, le rendement ne peut être le même.

Q. 4 Différents types de problèmes peuvent être vécus par le personnel. Pour chacun des problèmes énumérés, indiquez le niveau de fréquence que vous y accordez.

Autres. Précisez.

Cadre ou gérant

1. Vieillissement dans la tâche; étanchéité des tâches; mobilité dans le système très difficile; surqualification acquise en cours d'emploi; peu de moyens de gratification pour rendement exceptionnel, donc nivellement par le bas.

Professeur

1. Je voudrais préciser qu'il y a un type de violence, d'agression non pas physique mais psychologique relié à un climat de mépris, de compétition mesquine, de manque de reconnaissance et de valorisation. Par exemple, de favoriser l'efficacité bureaucratique au dépend des valeurs pédagogiques réelles qui devraient habiter une maison d'enseignement crée un profond malaise dans la communauté et Le Cégep ressemble de plus en plus à un centre d'achat où des produits (cours) sont exposés qu'à une véritable maison d'éducation où les décisions sont prises dans l'esprit de promouvoir la formation et l'épanouissement des individus. Il y a d'un côté un « beau discours » (formation fondamentale...) alors que dans les faits c'est l'ordinateur qui mène ou les critères d'une « saine » gestion basée uniquement sur une efficacité à gérer des budgets. Le Cégep est un lieu sans âme, ce qui est quasi mortel, en tout cas très malsain si on a la prétention de former de futurs citoyens.

2. D'après ce que je perçois dans mon environnement.

3. L'âge du personnel et l'écart grandissant avec les étudiants. Problèmes de relation avec leurs propres adolescents transposés avec les étudiants.

4. Cégep: milieu de vie inadéquat.

5. Écarts d'âge avec la clientèle avec les conflits de générations.

Professionnel

1. Principes du travail en groupe, en équipe.

2. Isolement, reconnaissance, identité et enracinement dans le milieu, besoin d'aimer et d'être aimé, crise de valeurs. La société, notre société québécoise ne transmet plus de valeurs morales; le milieu de travail comme « communauté » de personnes devrait permettre l'identification de celles nécessaires à toute vie partagée avec les autres; respect, encouragement, pardon, etc.

Personnel de soutien

1. Contact continuel avec les professeurs et les étudiants qui ont des mentalités assez spéciales parfois.

2. Racisme.

Commentaires:

1. Toute personne est appelée à vivre un ou l'autre de ces problèmes. La plupart finissent par s'en sortir mais d'autres n'y parviendront pas toutes seules. Un PAE pourrait alors les orienter vers les ressources disponibles pour les aider.

Exécutif de l'Association des cadres et gérants

1. Perfectionnement.

Exécutif du syndicat des professionnels

1. Méconnaissance concernant les assurances et des réclamations pouvant être faites.
2. Mobilité professionnelle horizontale et/ou verticale. Surcharge de travail, soutien et support relationnel avec les pairs et/ou le supérieur.

Q. 5 S'il y a lieu, que se fait-il actuellement dans votre service/syndicat ou association/ en regard des employés aux prises avec ces problèmes ?

Cadre ou gérant

1. Traitement des plaintes des étudiants amène souvent interview d'exploration et de soutien à certains professeurs ou référence au service du personnel et à des sources externes spécialisées idem pour autres employés en cas de crise et de demandes d'intervention.

2. Il ne se fait rien de vraiment structuré. Les actions entreprises sont de types individuels, volontaires et souvent sont le fait d'amis de l'employé vivant des problèmes.

3. Support mutuel quand nous connaissons l'existence d'un problème.

4. Rien de vraiment structuré, dans la majorité des cas on ressent de l'impuissance ne sachant s'il faut, quand et comment intervenir.

5. Nos interventions ont surtout pris la forme d'incitations à recourir aux formes d'aide existantes. Nous avons également aidé des employés à réorienter leur carrière. Il nous arrive souvent de conseiller les gestionnaires dans le traitement de divers problèmes de gestion de leurs ressources humaines.

6. Lorsqu'un employé est aux prises avec de tels problèmes, il est vu par son supérieur immédiat dans la perspective d'aider cet employé à résoudre la difficulté ou le problème. La direction du personnel pourra intervenir en dernier à la demande du supérieur immédiat et des mesures d'aide seront alors définies en fonction du cas. L'approche est plus curative que préventive.

7. Perfectionnement. Rencontres individuelles, discussions en équipe. Support personnel aux individus en difficulté. Modifications aux responsabilités, tâches, etc. qui tiennent compte le plus possible de l'humain dans la structure. Nouveaux défis, support et encadrement.

8. Au niveau du service, peu de choses se font. En tant que gestionnaire, j'essaie de supporter les gens qui travaillent avec moi. Au niveau de l'Association, ça me semble un grand vide.

9. De rares interventions, du cas par cas, quand on peut déceler qu'il y a quelques problèmes car les personnels n'osent pas en parler.

10. Peu, écoute et conseils.

Professeur

1. Chez nous on voit de très nombreux problèmes de relations interpersonnelles qui influencent sur la qualité du travail et rien ne se fait pour corriger ce problème.

2. En réalité, je n'en sais rien. Peut-être se fait-il quelque chose, mais ça n'est sûrement pas publicisé.

3. Rien ou presque.

4. Rien. Les gens font attention à leur image. Surtout les hommes. Dans mon département, les femmes très minoritaires sont franches et échangent entre elles sur leur vécu émotif en relation avec le travail.

5. Je ne sais pas.

6. Peu ou pas de choses. Sur les aspects plus légaux, l'instance syndicale est active. Pour ce qui est des autres aspects, l'individu a à s'en sortir seul ou avec de l'aide extérieure.

7. Rien à ma connaissance.

8. Que je sache, aucun.

9. Rien.

10. À ma connaissance il se fait très peu de choses.

11. J'ai entendu dire que le service du personnel semblait faire des efforts louables pour soutenir les personnes en difficulté (« burn-out », maladie, dépression). Toutefois, je reste sceptique car cela implique qu'il n'y a une réaction que lorsque cela va très mal, donc aucune prévention, et l'employé est alors doublement vulnérable. Jusqu'à quel point le service du personnel ne pourrait utiliser une crise pour se débarrasser d'un individu non désirable. Je suis méfiante quoi !

12. Encouragements, aide.

13. Je ne sais pas. Personne dans mon département n'a eu recours à un tel service.

14. Rien.

15. Rien.

16. Rien, on ne compte que sur les amis ou ressources extérieures comme psychiatres, psychologues.

17. L'aide ne se trouve qu'en recourant à des pairs. Si nous avons besoin de voir un psychologue, le professeur en assume la totalité des coûts et il doit s'en trouver un sans l'aide de l'employeur.

18. À ma connaissance, rien.

19. Rien.

20. Rien.

21. Rien. Le service du personnel a de la difficulté à cerner les problèmes réels derrière l'absentéisme. L'équipe assume les conséquences d'un membre qui ne fonctionne plus. Très lourd à porter.

22. Rien, en termes formels, sauf la bonne volonté des gens en place au service du personnel. Un département, de par sa structure qui incite graduellement à des conflits individuels (ex.: schizoïdie du rôle du professeur, insatisfaction quant aux choix de cours, de certains conflits d'idéologie, conflits quant à la compétence perçue de chacun, conflits quant à la non motivation de certains, etc.) ne peut remplir vraiment son rôle de support, comme il est prévu dans la convention, et surtout comme les individus en ont besoin.

23. Je crois que si dans le département des liens privilégiés existent entre certaines personnes, l'aide naturelle est ce qui m'apparaît le moyen actuellement le plus utilisé. Toutefois, il implique que le réseau de l'individu soit déjà établi c'est-à-dire qu'effectivement il sait qu'il peut compter sur au moins un individu en qui il a confiance.

24. Rien, si ce n'est: diminution de la tâche par congé sans traitement; possibilité de congé sabbatique à traitement différé; congé de maladie.

25. Si peu, plutôt référé au service du personnel.

26. Je ne sais pas. Ce que j'ai comme impression c'est qu'il ne se fait pas grand chose. Au niveau des collègues, il y a du support d'apporté.

27. Le type d'aide offert se limite aux relations « interpersonnelles », relatives aux affinités entre les personnes.

28. J'ignore.

29. Au département, rien de structuré, mais les relations amicales aident à l'occasion.

30. Rien.

31. Rien.

32. ?

33. Je ne sais pas.

34. Rien.

35. Entraide entre collègues. Consultation de la coordination.

36. Je ne sais pas mais je crois qu'il n'y a rien.

37. J'ignore s'il se fait quelque chose. Si oui, il s'agit peut-être des cas d'alcoolisme, de harcèlement et encore ! Si oui, c'est la discrétion la plus complète !

38. Rien.

Professionnel

1. Dans notre service, il ne se fait rien. Avant 1980, certains avaient suivi du perfectionnement en « approche communautaire ». Syndicat: le syndicat a prôné surtout une approche légaliste: CRT, grief, arbitrage.

2. Dans un contexte non formel, référence à des services pour offrir un support professionnel à la personne en besoin.

3. Rien au niveau local: je sais par ailleurs que la FPPCU (professionnels) a mené une étude sur les causes de démotivation au travail.

4. Rien.

5. À ma connaissance, peu de choses ou rien du tout. Le soutien se fait de personne à personne lorsque les gens se connaissent, ce qui n'est pas mauvais, loin de là. Cependant l'amitié a ses limites devant certaines situations.

Personnel de soutien

1. Absolument rien, du moins à ma connaissance. Je pense qu'actuellement, les personnes qui ont des problèmes se confient à des collègues de travail et/ou bénéficient de la compréhension de leur patron.

2. Dans le service, on est préoccupé par ce problème mais il est réglé à la pièce selon les individus impliqués et la nature des problèmes vécus. Au syndicat, il n'y a rien d'organisé en ce sens. Il y a eu des tentatives entreprises auprès des membres mais elles sont demeurées sans réponse favorable, donc sans lendemain.

3. Sur ce point, n'ayant aucune appartenance au syndicat et association, s'il y a problème, ça se règle avec le supérieur immédiat.

4. Il n'y a rien à ce niveau actuellement.

5. Je n'ai jamais eu connaissance d'aucune mesure.

6. Rien.

7. Peu d'action, sauf pour l'alcoolisme.

8. Si le problème vécu par l'employé a des répercussions sur son efficacité au travail et sur ses relations avec son entourage, il y a d'abord rencontre de l'employé avec son supérieur immédiat ou le directeur de service pour bien identifier le problème et recommandation de solutions possibles (modification de l'organisation, référer à un spécialiste-psychologue, congé s'il s'agit d'un burn out, etc.).

9. Rien. En cas de problème, on peut essayer de le résoudre: avec le patron qui nous renvoie habituellement à notre convention collective; avec le syndicat par une procédure normale de grief. On peut tout résoudre, présentement, à condition que ce soit inscrit dans des politiques, règles et procédures du patron et/ou du syndicat.

10. Session d'information: préparation à la retraite. Personnel dirigé vers les ressources extérieures pour problème d'alcoolisme.

11. Peu ou pas grand chose.

12. Seulement quelques contacts humains.

13. Tous les intervenants ne font rien, c'est vu comme des problèmes individuels.

14. Dans mon service, rien. Dans mon syndicat, beaucoup si on considère l'intervention personnelle du président (Jean-Marie) qui s'implique énormément pour essayer de résoudre à l'interne des problèmes vécus par ses membres, et ce, à plusieurs points de vue.

15. Rien.

16. Je crois qu'il y a un certain support (assez léger) de la part du Cégep et même du syndicat.

17. Service: c'est surtout des encouragements ou paroles dynamiques. Syndical: rien, tant que le problème n'est pas rendu en grief, souvent il demeure inconnu de tous.

18. Nous essayons d'en parler et de voir à trouver une solution pour que le problème pèse moins lourd.

19. Rien.

20. Ils sont laissés à eux-mêmes. Pour drogue et alcoolisme, le service du personnel a déjà fait des bouts de chemin.

Exécutif de l'Association des cadres et gérants

1. Dans notre Association, je pense que les interventions sont principalement de l'ordre de l'aide entre camarades; écoute, échange, support amical, information sur les ressources... A la direction des affaires étudiantes, il y a rencontre systématique entre les responsables et les employés de chaque unité pour échanger sur la satisfaction de l'employé au travail, sur les changements qu'il souhaiterait obtenir au niveau de la tâche, de l'environnement, etc. Un suivi est donné et des actions sont prises, lorsque c'est possible. Ces actions peuvent aller de l'achat d'un meilleur fauteuil ou d'un programme informatique à une modification de tâches, dans les limites des cadres qu'on connaît (conventions, etc.).

2. Dans mon service beaucoup de disponibilité est donnée par les cadres pour écouter les employés ayant ce type de problèmes. Dès que le problème demande une aide spécialisée, nous référons ces employés aux ressources appropriées.

3. Actuellement, il y a une prise de position avec étude qui s'installe lorsqu'il y a besoin avec le personnel et le syndicat: satisfaisant.

Exécutif du syndicat des professeurs

1. Rien, car il est habituellement trop tard.

2. Peu de choses. On est plutôt en réaction.

Exécutif du syndicat des professionnels

1. Très, très peu.

2. Il ne se fait rien d'organisé.

3. Défense des griefs versus mise à pied - formelle. Comité de relations de travail - formel.

4. Rien.

5. Au niveau de la section: encouragement et support dans la poursuite de journées de formation en vue d'améliorer l'adaptation à la tâche. Au niveau du syndicat: 1) écoute active et aide morale dans un cas de difficultés de relations interpersonnelles et de discrimination, harcèlement; 2) support légal dans un cas de congédiement pour causes de difficultés de relations interpersonnelles.

Exécutif du syndicat du personnel de soutien

1. Nous en parlons et essayons de les aider, mais souvent les gens ne font confiance qu'en petite partie aux gens concernés.

Q. 6 *Croyez-vous qu'un programme d'aide aux employés peut aider à résoudre ces problèmes ?*

Précisez.

Cadre ou gérant

1. Pour certains types de problèmes le Collège pourra agir lui-même (avoir un spécialiste ?). D'autres cas pourront être référés. Ce sera déjà beaucoup que l'institution se sente « concernée ».

2. Le simple fait d'accréditer l'existence de problèmes extra-professionnels, d'identifier des mécanismes et une structure susceptibles d'y apporter une aide est un bien en soi. Le reste est affaire de volonté individuelle et collective.

3. Par: 1- le dépistage (individu s'identifie, individu est identifié par des tiers); 2- le diagnostic (identification du problème); 3- l'orientation vers des services spécialisés (dans la majorité des cas); 4- le suivi. Je vais même jusqu'à l'« intervention » entre 1 et 2, s'il est « reconnu » qu'un individu a un « problème sérieux ».

4. Je dis limité parce que j'envisage un PAE limité.

5. Cela dépend des situations, une personne ressource pourrait être d'une grande utilité non seulement pour la personne en cause, mais aussi pour son entourage immédiat, soit collègues de travail ou supérieur immédiat.

6. Il y a surtout lieu de s'occuper des problèmes reliés au travail, y compris celui de l'épuisement professionnel. Des interventions peuvent également être indiquées en relation avec les problèmes de santé mentale et les problèmes reliés à l'alcoolisme et aux autres toxicomanies.

7. Bien sûr, mais je crois qu'un programme d'aide ou de formation à la relation d'aide s'adressant à toute personne en poste de responsabilité sur d'autres personnes pourrait avoir des effets tout aussi intéressants. Il s'agirait alors de mieux outiller ces responsables pour en faire des gens plus alertes en regard de ces réalités et plus aptes à intervenir.

8. Un programme qui mettrait l'emphase sur la formation de ceux et celles qui ont la responsabilité de gérer, diriger, encadrer et supporter le personnel dans le quotidien (directeurs de service, responsables de secteur, départements, projets spéciaux, syndicats...

Professeur

1. Je crois que le programme d'aide aux employés peut aider à solutionner des problèmes qui influencent le travail mais il ne faudrait pas que les relations de travail deviennent de la psychothérapie.

2. Résoudre, le terme est fort, mais ça peut aider à diminuer la quantité et l'intensité des problèmes.

3. Permettre aux gens de s'exprimer. Mais ça ne débouchera pas à grand chose si certains changements d'ordre organisationnel n'ont pas lieu. (Ex. : que la direction et autres responsables visitent le monde dans les départements et aient la politesse de répondre aux lettres envoyées par le « peuple ».

4. Je crois que certains problèmes reliés au travail, à des situations de crise, problèmes émotifs, santé mentale, alcoolisme, sont des propblèmes pouvant susciter une mise sur pied de services appropriés et spécifiques.

5. Les gens auraient des professionnels à consulter, à leur service. Ce serait un point de référence, d'aide et de stimulation. Pour le moment, il n'y a que les collègues de travail et ils ne savent pas toujours comment intervenir.

6. Tout dépend de la qualité des interventions et de l'établissement d'un milieu propice.

7. Le but d'un PAE n'est pas de créer des employés sans problèmes, c'est une illusion, mais d'offrir un soutien, une aide, un guide pour traverser des périodes difficiles. Notre société assure la gratuité des services de santé reliés à la santé physique mais la santé mentale est le parent pauvre. C'est là qu'un PAE peut trouver sa place et jouer un rôle: 1- de prévention, 2- de support, 3- éventuellement de thérapie (individuelle, de groupe).

8. Souvent, une personne en difficulté se tourne vers ses collègues mais ceux-ci sont souvent impuissants pour aider dans certains domaines (alcool, drogues,...). C'est alors que pourrait intervenir un PAE.

9. Surtout pour les problèmes reliés au travail: relations personnelles, motivation au travail.

10. Les problèmes suivants: émotifs, reliés à la santé mentale, adaptation à la tâche, motivation au travail et épuisement professionnel.

11. Beaucoup des problèmes vécus par les professeurs sont soit reliés à leur tâche et à son augmentation sans cesse croissante, à l'anonymat dans le milieu ou soit à des problèmes personnels qui viennent perturber l'exercice du métier de professeur.

12. Ces programmes semblent efficaces selon l'article que j'ai lu. Pourquoi pas ici ?

13. On ne peut s'attendre à ce qu'il puisse se substituer au travail d'un psychologue quand le problème est important.

14. Même si la plupart des problèmes énumérés me semblent assez marginaux, la possibilité d'avoir de l'aide dans le milieu du travail me semble importante.

15. Permettre de retirer la personne en grosse difficulté de fonctionnement dans le travail, que ce ne soit pas seulement un « papier de médecin » qui cautionne une « invalidité » au travail.

16. Oui, oui, j'ai le goût de confier que ce que je fais bien informellement pour certains de mes collègues en termes de support émotif et cognitif m'a amené avec le temps à espérer un PAE ici au collège. Les besoins sont là !

17. Problèmes individuels.

18. Toute problématique personnelle reliée aux conditions de travail au Cégep doit réaménagements possibles effectués par l'institution.

19. Partiellement.

20. Je ne crois guère aux miracles. Cependant, je pense qu'il est possible d'établir certaines mesures préventives et de fournir un appui à ceux qui veulent bien s'aider eux-mêmes. Pour ce qui est de l'amélioration du milieu dévié, c'est bien entendu possible.

21. La société offre déjà une gamme de services d'aide auxquels nous avons accès. Un PAE serait utile dans la mesure où il serait intégré aux autres services de la maison et où ses recommandations pour tel employé à tel service (ex.: service du personnel) auraient plus de chances d'être entendues.

22. Certains problèmes débordent le cadre du milieu de travail. D'autres ressources existent. Ce serait un dédoublement coûteux. Ces ressources pourraient être affectées à d'autres fins.

23. Je crois que le programme devrait se spécialiser dans certains types de problèmes particuliers ex.: motivation au travail, relations interpersonnelles.

24. Seulement les problèmes qui peuvent affecter directement le rendement au travail.

25. Un tel programme n'est quand même pas une panacée.

26. Inévitablement des problèmes dans un domaine de la vie ont des répercussions sur les autres domaines et notamment sur le travail. Un patron a toujours à gagner à voir son personnel en bonne forme.

27. Améliorer la qualité de vie au travail: conditions matérielles c'est-à-dire locaux et meilleurs soutiens techniques apportés aux professeurs; plus grande considération pour toutes les catégories d'employés: plus de communication entre les échelons de la pyramide. Informer, consulter, **remercier, féliciter** aussi (pourquoi pas ? même les adultes ont besoin de se sentir appréciés ! Est-ce si narcissique, si adolescent ?)

28. J'ai eu des problèmes et les services d'un psychiatre et d'un psychologue ont et sont toujours requis.

Professionnel

1. Je crois que toute tentative pour sortir de l'isolement un employé pris avec des problèmes est un pas dans la bonne direction. A mon avis la communication entre employés et entre patron et employés est un autre pas. C'est dans le dialogue qu'on règle les problèmes. Si le PAE peut aider à aller dans ce sens alors ce sera bénéfique. Il faut que cela aboutisse à des mesures concrètes, à des engagements concrets de la part de l'employeur.

2. Dans la mesure des ressources qui seront allouées eu égard aux problèmes.

3. Le programme devrait être ouvert à tout problème quel qu'il soit. La forme qu'il prendra et la façon de le mettre en place seront déterminantes quant à son efficacité. La personne responsable (si tel est le cas) d'un tel programme devra être au-dessus de toute influence, ne pas être identifiée à qui et à quoi que ce soit, jouir d'une crédibilité à toute épreuve, avoir l'appui de la communauté ainsi que les coudées franches pour être efficace dans le traitement des problèmes.

Personnel de soutien

1. Oui, s'il y a de la bonne volonté, i.e. si la personne veut réellement s'en sortir, je pense qu'elle pourra être aidée efficacement. Ses problèmes ne seront peut-être pas réglés complètement mais il ou elle pourra au moins bénéficier de support, et cela, c'est important.

2. Oui, d'une part parce que ce programme serait accessible à tous les employés, d'autre part, parce que les ressources affectées seraient sans doute formées pour ce genre d'intervention et auraient de meilleures garanties d'objectivité.

3. Je ne crois pas qu'un PAE puisse régler tous les problèmes, mais peut apporter un support appréciable et nécessaire surtout à une catégorie de personnel plus démuni, soit financièrement ou vis à vis des ressources.

4. À la condition d'avoir les ressources humaines nécessaires. Je crois que les budgets à ce niveau ne seront jamais très élevés et que ce ne sera jamais une priorité pour le Collège.

5. Quelques fois tu peux apprendre à vivre avec ton problème sans pour autant régler le problème.

6. Un esprit sain dans un corps sain donne un meilleur rendement.

7. Un PAE permettra aux employés d'exposer leurs problèmes de façon plus dégagée, s'il s'agit de problèmes reliés au travail ou encore s'il s'agit de problèmes personnels pour lesquels l'employé voudrait s'assurer d'une confidentialité. S'il ne résout pas le problème lui-même, il peut certainement référer l'employé à des spécialistes qui pourront l'aider.

8. À la condition que chaque cas soit pris individuellement et que l'on n'essaie pas de le faire entrer dans un moule préparé à l'avance.

9. Si une personne a un problème et qu'elle sait qu'elle peut obtenir de l'aide pour résoudre son ou ses problèmes, il y aura sûrement amélioration.

10. Avec un peu de psychologie et de compréhension.

11. Car présentement notre service du personnel se borne à gérer les aspects « convention collective » plutôt que d'essayer de tirer les meilleurs « profits » de son personnel.

12. Problèmes avec les pertinences directes au travail.

13. Un tel programme, s'il est bien orchestré pourra donner des dividendes et ainsi aider les gens qui en ont réellement besoin. Une bonne écoute attentive peut parfois suffire à replacer quelqu'un.

14. Il y a certains problèmes dus à nous-même qui peuvent être difficiles à aider si on s'aide pas soi-même. Un problème entre un patron et employé peut aussi être difficile à régler car on ne peut mettre le patron dehors ou l'employé.

15. Tout ce qui touche le cerveau.

Exécutif de l'Association des cadres et gérants

1. Mais il ne faut pas voir ce programme comme une panacée mais comme un moyen additionnel à ceux existant déjà.

2. Je crois que certains problèmes peuvent être résolus mais que d'autres ne seront que soulagés. Raisons: facteur temps et ressources humaines.

Exécutif du syndicat des professeurs

1. Éviter des mises à pied, des stress, des conflits, etc.

Exécutif du syndicat des professionnels

1. Un tel programme devrait être mis en application au service du personnel.

2. Pour ce qui est de la formation pour une meilleure adaptation à la tâche, le seul fait de présence d'un PAE et du changement de mentalités qui en résulterait devrait sensibiliser plus au besoin et à la normalité d'actions de formation. Pour ce qui est des difficultés de relations interpersonnelles et le harcèlement, la discrimination, un PAE ne pourrait être vraiment utile que s'il favorisait la mise en place de programme de conselling organisationnel permettant l'amélioration et le suivi des améliorations dans la communication institutionnelle.

Exécutif du syndicat du personnel de soutien

1. Il est évident que certains employés ont besoin d'aide. Mais le manque de confiance, de vouloir et aussi de connaissances les bloque.

Q. 7 Partage des responsabilités

Pour chacun des intervenants suivants (Cégep de Sainte-Foy - syndicats - supérieur immédiat - responsable du PAE - personnel), indiquez s'il est de sa responsabilité ou non de se préoccuper des aspects du PAE énumérés.

a) **Responsabilités du Cégep de Sainte-Foy:**

1) Élaborer un PAE; adoption d'une politique et définition des règles de gestion respectant la confidentialité. Nuancez votre réponse s'il y a lieu.

Cadre ou gérant

1. Adopter le programme d'action annuel.
2. Sous réserve de ce qui précède: (Bien sûr, mais je crois qu'un programme d'aide ou de formation à la relation d'aide s'adressant à toute personne en poste de responsabilité sur d'autres personnes pourrait avoir des effets tout aussi intéressants. Il s'agirait alors de mieux outiller ces responsables pour en faire des gens plus alertes en regard de ces réalités et plus aptes à intervenir.

Professeur

1. Obligation au respect de la confidentialité.
2. Devrait mettre l'accent sur la prévention par l'amélioration de la qualité de vie au travail.
3. Avec la collaboration souhaitée du syndicat. Mais même sans le syndicat.
4. Pour un meilleur investissement du personnel.
5. La question de la confidentialité représente le point majeur d'un PAE.
6. À condition que tout cela ne meure pas sur les tablettes.
7. D'après moi, c'est un service qui permettrait de donner un meilleur rendement; c'est donc à l'avantage du Collège et relève d'eux.
8. En relation avec le syndicat des professeurs.
9. Je me méfie. Il faudrait d'abord apprendre à se parler.

Professionnel

1. En étroite relation avec toutes les instances. Concensus nécessaire.

Soutien

1. Et application de la politique conjointement avec les instances concernées.
2. L'élaboration et ce qui en suit doit être indépendante de la direction de l'établissement.
3. À la condition que cette politique et cette definition de règles de gestion soient élaborées par une ou des personnes impartiales.
4. Il faudra une grande confidentialité autrement il y aura de la « réticence » à s'y présenter.

Exécutif du syndicat des professeurs

1. Éviter la perte de bons employés.

Exécutif du syndicat des professionnels

1. Pour l'adoption d'une politique cela devrait se faire en collaboration avec les syndicats.

2) Financer le PAE.

Cadre ou gérant

1. Contribution personnelle et du syndicat.
2. Mais en partie seulement. Je vois l'implantation d'un PAE comme une responsabilité collective.
3. Partiellement avec les différentes instances représentant des groupements de personnel.
4. À même les ressources existantes à défaut de quoi un tel programme risque de ne jamais voir le jour.
5. Collaboration des compagnies d'assurances et des autres organismes.

Professeur

1. Rien n'est gratuit.
2. Avec l'aide du syndicat. Nos cotisations pourraient connaître un bon usage pour une fois.
3. À l'aide de nouvelles sommes, nouveaux argents.
4. Jusqu'où ? C'est une question délicate.
5. Mais dans un établissement d'enseignement, comment, où repérer l'économie réalisée par une meilleure productivité ? Dans les entreprises, c'est là qu'on va chercher l'argent.
6. Partiellement.
7. Peut-être une partie des coûts supplémentaires à ce que donne l'assurance.
8. Fonds alimenté par une cotisation de tous les travailleurs (solidarité).
9. C'est un devoir de l'employeur.
10. Pour les problèmes créés par le milieu de travail.
11. Comme il y a incidence des problèmes personnels sur l'exercice de la tâche et qu'ils découlent souvent de celle-ci ou de son augmentation.
12. Étant responsable de la qualité de son personnel, responsable de la qualité de vie.
13. En partie seulement.

14. Les consultants pourraient verser un pourcentage des frais.

15. Avec la participation des syndicats.

16. 80 %.

17. Pas seulement lui.

Professionnel

1. Du moins y contribuer.

2. Collaboration avec les syndicats.

3. Ce financement pourrait être partagé.

Soutien

1. Particllement pour que le PAE garde son autonomie.

2. En partie du moins.

3. C'est un service (assez spécial) que le Collège offre à ses employés pour un meilleur rendement.

4. Le Cégep se doit d'y mettre des ressources financières.

5. Mais il pourrait y avoir partage des coût avec les syndicats et les associations.

Exécutif de l'Association des cadres et gérants

1. Financement partagé.

2. Je dis oui mais il vous faudra vendre votre croyance avec conviction.

Exécutif du syndicat du personnel de soutien

1. Ce devrait être une politique d'aide qui ne devrait cependant pas découler des revenus du personnel ou employés en place.

3) Évaluer le PAE (analyse d'impact)

Professeur

1. Devrait être fait indépendamment du Collège.

2. Celui qui paie évalue.

3. Ça me semble assez difficile à évaluer.

4. Les variables d'une telle évaluation doivent respecter la confidentialité...

5. Oui, il faut évaluer mais le danger ici c'est: qui.s seront les critères privilégiés !!! C'est là que c'est dangereux.

6. Avec participation des responsables du PAE.

7. Financer l'évaluation également. Pas seulement mettre sur pied le programme.

Professionnel

1. Conjointement avec les partenaires.

2. De pair avec les différents groupes concernés dans la communauté collégiale.

4) Participer à un comité d'orientation conjointement avec les syndicats pour s'assurer que le PAE répond aux attentes du personnel et du Collège.

Cadre ou gérant

1. Oui, s'il participe au financement.

2. Il n'y a pas de nécessité que les syndicats soient directement impliqués.

3. Oui pour la participation à un comité d'orientation où siègent des membres du personnel qui ne seraient pas nécessairement représentants syndicaux.

4. Pas dans un premier temps.

Professeur

1. À condition qu'une ère nouvelle s'annonce... je suis très sceptique.

2. Il faut qu'il y ait action conjointe entre les parties mais là est le problème; peut-être que ça prendrait un PAE juste pour créer, animer, amener cette action conjointe !!!

3. Essentiel que des représentants des différentes sphères du Cégep s'entendent.

Exécutif de l'Association des cadres et gérants

1. Conjointement avec les employés.

Exécutif du syndicat des professionnels

1. Mais les syndicats devront être vigilants pour s'assurer d'y participer.

Exécutif du syndicat du personnel de soutien

1. Ce sera bon ou mauvais dépendant des gens qui feront partie du PAE.

5) Participer à un comité d'orientation conjointement avec les syndicats pour publiciser le PAE auprès du personnel.

Cadre ou gérant

1. Pas dans un premier temps.
2. Le Collège peut s'en occuper lui-même. Les employés ne réagissent pas plus positivement du fait que les syndicats sont impliqués.
3. Oui, s'il participe au financement.

Professeur

1. À la condition qu'une ère nouvelle s'annonce.
2. Le PAE l'assumera.

Q.7 b) Responsabilités des syndicats:

1) Informer leurs membres sur la nature et le fonctionnement du PAE.

Cadre ou gérant

1. Il faut que ce soit un programme du Collège comme tous les autres: responsabilité du Collège. Pas d'objection cependant que le syndicat informe **aussi** ses membres.

2. Ils peuvent cependant le faire s'ils le jugent à propos. Ce n'est toutefois pas leur responsabilité.

Professeur

1. Un responsable suffit pour cela et je pense que cette tâche revient au Collège.

2. Peut-être à l'occasion.

3. Les inviter à suggérer des améliorations à apporter.

Soutien

1. Sur ce plan, les syndicats et associations serviraient de « boîte à malle » pour l'information venant du PAE.

2. C'est l'organisme le plus près du travailleur, celui qui peut donner la meilleure information.

3. Conjointement avec les instances concernées.

4. Cela va de soi.

Exécutif du syndicat des professionnels

1. En complément à ce que devrait d'abord faire le Collège.

2) Encourager leurs membres à recourir au PAE avant que leur efficacité au travail se détériore et compromette leur emploi.

Professeur

1. Et les encourager à prendre des moyens pour être 1) plus satisfaits de leur vie en général; 2) participer à créer un milieu plus sain, plus intéressant.

2. Motiver le personnel à y recourir.

3. Je me demande (tout en répondant oui) si cela est possible dans les conditions actuelles.

4. Sensibiliser également ses membres à l'avantage d'être honnête avec le programme.

5. Après en être informé chacun est libre d'y recourir.

6. Un responsable suffit pour cela et je pense que cette tâche revient au Collège. D'autre part, l'employé n'est pas un enfant non plus, il doit prendre aussi ses responsabilités face à sa santé.

7. Il revient aux individus de faire appel au PAE.

Soutien

1. Avant de mettre en branle l'appareil syndical.
2. Car il doit avoir à cœur le bien-être de ses membres et la protection de son emploi.
3. Également.
4. Encourager leurs membres à recourir au PAE peu importent les raisons (éliminer le reste de la phrase inscrite: avant que leur efficacité au travail se détériore et compromette leur emploi).
5. Oui, si pour eux c'est une « porte de sortie » face à leurs problèmes.

Exécutif de l'Association des cadres et gérants

1. Prioritairement afin d'être bien dans leur peau, d'avoir une bonne qualité de vie au travail comme dans leur vie privée.

3) Contribuer au financement du PAE.

Cadre ou gérant

1. S'il s'agit d'un service offert par le Collège, il lui appartient d'en assurer le financement.
2. Partiellement.

Professeur

1. Les argents devraient être trouvés via d'autres sources de financement que les employés eux-mêmes.
2. Tout dépend de la part de responsabilité qu'on lui accordera.
3. Participation moins importante que celle du Collège, toutefois.
4. Jusqu'à un certain point.
5. Fonds alimenté par une cotisation de tous les travailleurs (solidarité).
6. Dans une proportion moindre que l'employeur.
7. 20 %.
8. C'est le Collège qui gagne à ce que ses employés soient motivés et travaillent harmonieusement.
9. Dans la mesure où le syndicat est aussi responsable de la productivité de ses membres autant que de leur bien-être individuel.
10. Je ne suis pas en mesure de répondre. Je ne connais pas les finances syndicales.
11. Pour les problèmes créés par le milieu de travail.

12. Partiellement.

13. Conjointement avec le Cégep.

14. Les syndicats n'ont pas les moyens financiers de faire cela.

15. Chaque employé par le biais de son assurance collective pourrait défrayer les coûts nécessaires à la consultation de spécialistes.

Professionnel

1. Cela est nécessaire si l'on veut être considéré comme partenaire et mieux participer aux orientations et décisions.

2. Les syndicats pourraient contribuer en partie au financement.

Soutien

1. Avec de très grandes réserves.

2. Le syndicat représente les employés et doit contribuer à son bien-être au travail.

3. Partage de coûts = partage de responsabilités.

4. Serait plus apprécié que la participation du syndicat à certains financements qui sont très discutables.

5. Il y a un impact direct sur le rendement: l'employeur finance.

6. C'est la responsabilité du Cégep.

7. Le PAE est une responsabilité (au point de vue participation) de tous les intervenants mais le financement doit être fait **seulement par les patrons**.

8. Cette partie est peut-être la plus délicate. Selon moi, le PAE vise le mieux-être de tous les employés et ne peut pas se financer au prorata... Le financement pourrait être fait par le Collège et les employés selon une retenue à la source ou autrement.

9. Je crois que c'est une responsabilité de l'organisme.

Exécutif de l'Association des cadres et gérants

1. Ce serait faire une bonne utilisation de leurs fonds.

Exécutif du syndicat des professeurs

1. Très souvent, c'est le Collège qui est responsable des situations négatives.

Exécutif du syndicat des professionnels

1. À cause du nombre de membres, le syndicat des professionnels ne serait pas la mesure de financer.

2. Devrait relever d'un « bon » service du personnel.

4) Participer à un comité d'orientation conjointement avec le Collège pour s'assurer que le PAE réponde aux attentes du personnel et du Collège.

Cadre ou gérant

1. S'assurer de la participation de toutes les catégories de personnel, voilà l'essentiel. Par le biais de la représentation syndicale, peut-être, mais pas obligatoirement.

2. Oui, s'il participe au financement.

3. Sous réserve de la réponse qui précède: (S'assurer de la participation de toutes les catégories de personnel, voilà l'essentiel. Par le biais de la représentation syndicale, peut-être, mais pas obligatoirement.

Professeur

1. Faire en sorte qu'un service du personnel fasse plus que simplement administrer des conventions collectives.

2. À condition qu'une ère nouvelle s'annonce... je suis très sceptique.

3. Est-ce que la confiance et l'objectif commun seront assez clairs pour permettre une telle action conjointe.

4. En s'assurant que le Collège fournit un dégagement de tâche pour que la participation soit possible.

Soutien

1. Syndicat et patron devraient marcher de front, côte à côte, pour maintenir un bon milieu de vie au travail.

5) Participer à un comité d'orientation conjointement avec le Collège pour publiciser le PAE auprès du personnel.

Cadre ou gérant

1. Dans la mesure où leur participation est demandée, les syndicats devraient accepter de participer au comité d'orientation.

2. Oui, s'il participe au financement.

Professeur

1. Oui, mais surtout faire participer à ce comité les premiers intéressés et de ce fait l'information se fera de façon plus élargie.

2. À la condition qu'une ère nouvelle s'annonce.

Soutien

1. C'est lui qui est le lien entre le patron et le personnel de soutien.

2. Je suis d'accord à y mêler le syndicat sur l'aspect « publicité » uniquement.

Q.7 c) Responsabilités du supérieur immédiat:

i) Informer sur un plan individuel et/ou collectif de la nature et du fonctionnement du PAE.

Cadre ou gérant

1. Le supérieur immédiat est souvent mieux placé que quiconque pour déceler des problèmes qui pourraient nécessiter une intervention d'aide. Il lui revient donc d'orienter la personne en conséquence.
2. Seulement sur un plan individuel.
3. Pas dans un premier temps.

Professeur

1. Certes. Je crois cependant que c'est à l'individu à faire cette démarche.
2. Informer individuellement, en cas de besoin, suffit pour le chef de département.
3. Encore ici, pour les professeurs, le supérieur immédiat étant la DSP, dans la pratique cela est impossible. La structure de supérieur à inférieur au Collège est absolument insensée. Je ne considère pas mon coordonnateur comme mon supérieur.
4. Je ne demanderais pas à mon coordonnateur d'assumer ces tâches.
5. Les supérieurs immédiats sont-ils tous qualifiés pour assumer ces rôles ?
6. Selon moi, c'est du paternalisme qui n'a pas sa place chez des employés adultes.

Soutien

1. Le supérieur immédiat est celui qui doit connaître le mieux son personnel et les problèmes qui peuvent les affecter.
2. Le Collège et le syndicat ayant déjà contacté leurs employés.
3. Ce que tout bon supérieur devrait faire.
4. C'est le comité formé avec les instances concernées.
5. C'est la première responsabilité du supérieur immédiat.

Exécutif de l'Association des cadres et gérants

1. Sur un plan individuel lorsqu'il pense qu'un employé pourrait avoir besoin de recourir à un tel programme.

Exécutif du syndicat des professeurs

1. Collectif d'abord et individuel si l'employé en fait la demande.

8) Encourager son personnel à se prévaloir du PAE si nécessaire et garantir la confidentialité.

Cadre ou gérant

1. L'aspect confidentialité peut appeler certaines nuances selon la nature des problèmes et le type d'intervention.

2. Pas dans un premier temps.

Professeur

1. Après en être informé, chacun est libre d'y recourir.

2. Individuellement, au besoin.

3. Oui et non. L'employé n'a pas à passer par son supérieur immédiat pour avoir accès mais un supérieur immédiat doit au moins tenter d'approcher un employé ou collègue en difficulté; oui et uniquement dans les cas graves. Quand je dis tenter d'approcher c'est au sens « humain » du terme. On essaie de trouver une façon d'aider quelqu'un en difficulté plutôt que simplement de le « dénoncer ». Le supérieur immédiat peut être assez diplomate pour passer par des gens plus proches, plus dans la confiance de l'employé concerné. Tout dépend des classes d'employés. Il y a des classes d'employés où le terme « supérieur immédiat » n'a pas beaucoup de sens. Exemple, chez les professeurs, qui est le supérieur immédiat ? La D.S.P. ? le R.C.D. ? C'est alors pour ce dernier en faire un poste d'autorité qui ne correspond pas à la vision du milieu.

4. Cela va de soi si l'on a à cœur le bien de son personnel.

Professionnel

1. Ne jamais obliger un employé à recourir au PAE.

2. Dans le milieu du Cégep, je vois mal certains supérieurs le faire, mais un supérieur devrait le faire.

Soutien

1. Si, et seulement si, le PAE est un organisme indépendant.

2. Je pense que l'aspect « confidentialité » sera de première importance.

3. Il faut absolument que cela vienne de la personne elle-même. Il ou elle ne doit sentir aucune « incitation à ». Le supérieur immédiat est généralement trop près de l'employé. Cela pourrait être mal interprété par le concerné.

4. En étant très diplomate.

Exécutif du syndicat des professeurs

1. Collectivement mais non se mêler des affaires de quelqu'un qui ne veut pas être aidé.

Exécutif du syndicat du personnel de soutien

1. Très important.

3) Soutenir les efforts des employés qui cherchent à régler leurs problèmes, par exemple, en facilitant l'accès au PAE par un aménagement de son horaire de travail.

Professeur

1. Essentiel et confidentiel. Avoir une petite formation sur comment détecter.
2. Tout doit être fait pour aider quelqu'un en difficulté. Compter sur les pairs sans autre forme d'aide, équivaut à noyer le poisson.
3. Oui et non. Tout dépend de l'employé, de son travail, du type de problème. Le danger c'est de créer une mentalité. Avoir un problème c'est une bonne façon d'avoir un horaire flexible. En même temps, c'est important d'assouplir les règles pour favoriser la prise en charge de ses problèmes par l'employé et de le soutenir dans cette démarche.
4. Certainement et avec toute la souplesse que cela exige.
5. Dans la mesure du possible.
6. Pas toujours possible.

Soutien

1. Car il doit avoir à cœur le bien-être de son personnel pour une meilleure efficacité et que son personnel se sente bien.
2. Il y va de son intérêt.
3. Ce serait une façon de soutenir l'employé.
4. Aussitôt que le supérieur immédiat a pris connaissance du fait qu'un employé a eu recours au PAE, il n'y a plus de confidentialité possible.

Exécutif de l'Association des cadres et gérants

1. Aménagement de son horaire de travail temporaire, ou modifier certaines clauses de la convention.

4) Faciliter la réintégration au travail dans le cas d'une personne ayant dû s'absenter d'une façon prolongée pour solutionner ses difficultés.

Professeur

1. En autant que cette « facilitation » n'engendre pas de plus « grands problèmes » chez d'autres !
2. Mais qui est ce supérieur immédiat ? Et lui ce supérieur immédiat jusqu'à quel point est-il un gestionnaire technique ou humain ?
3. Faire en sorte qu'un plan de réintégration soit établi afin de ne pas laisser uniquement place à l'imagination.
4. Comment ? Il ne faudrait pas trop alléger sa tâche si ce sont les collègues qui se surchargent. L'encadrement pédagogique pourrait relever des services pédagogiques.

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

Soutien

1. Lui permettre de faire son travail à son rythme (ex. : trois jours/semaine) et augmenter progressivement sa semaine de travail sans perte de salaire.

2. Ceci m'apparaît de la responsabilité du service du personnel qui gère les effectifs.

Exécutif du syndicat des professeurs

1. Jusqu'à quel point le syndicat peut agir ?

Q.7 d) Responsabilités du responsable du PAE

1) Fournir rapidement une assistance au personnel qui fait appel à ses services, de façon confidentielle.

Cadre ou gérant

1. Pas dans un premier temps. Service du personnel actuel.

Professeur

1. Cette assistance peut n'être que de référer.

Professionnel

1. Rapidement. Éviter la paperasse bureaucratique.

Soutien

1. C'est la personne qui doit être disponible quand un besoin se fait sentir chez le personnel.

2) Référer à des ressources appropriées, si nécessaire.

Cadre ou gérant

1. Surtout.
2. Pas dans un premier temps. Service du personnel actuel.

Professeur

1. Extrêmement important. Une personne ne peut répondre à tous les besoins d'une communauté... elle va faire un « burn-out ». Ça va lui prendre son propre PAE !
2. Important qu'un tel programme ne se limite pas aux ressources de l'intérieur.
3. Y compris de l'Institution.
4. Constituer une banque de ressources (personnes) que le professeur peut consulter.

Professionnel

1. Être sélectif et prudent dans le choix de ces personnes. Pas trop de monde dans le coup (pour la discrétion).

Soutien

1. Car un problème peut dépasser ses compétences et requérir l'aide de professionnels.

3) Organiser des activités informatives et éducatives pour prévenir et limiter l'apparition de problèmes.

Cadre ou gérant

1. Pour les personnes responsables du personnel dans les unités administratives.

Professeur

1. Extrêmement important. Son rôle est très « communautaire ». L'individuel pourrait être assumé à 75 % par l'externe.
2. Cela ne paraît pas utile.
3. Vital. Comment prévenir, être à l'écoute des signaux.
4. Pas au début du PAE.

Professionnel

1. Très important. Faire en sorte que les gens y participant ne soient pas perçus comme ayant des problèmes, même s'ils en ont effectivement.

Soutien

1. Avec des personnes-ressources.
2. Surtout reliées au « burn-out » et au stress - démotivation face au travail.
3. Cela pourrait laisser croire qu'on a dépisté des problèmes que parfois même les personnes ne veulent pas reconnaître. Je tiens à ce que cela vienne de la personne elle-même. Elle ou lui décide de…
4. Ce sera peut-être là le rôle majeur du PAE.
5. Les différents médias (radio, télévision et autres) accaparent suffisamment ces différents sujets d'actualité (violence, alcool, dépression, etc.) pour ne pas en plus demander au PAE de reprendre ces sujets.
6. Avec le comité formé des instances concernées.

Exécutif de l'Association des cadres et gérants

1. En collaboration avec les ressources et services du milieu.
2. C'est secondaire.

4) Participer au comité conjoint d'orientation du PAE pour répondre adéquatement aux attentes du Collège et du personnel, et publiciser le PAE.

Cadre ou gérant

1. En tenant compte des nuances précédentes quant au caractère « conjoint » du comité.
2. « Conjoint » ? (voir questions 7a et 7b).

Professeur

1. Évidemment pour être au courant « directement » et aussi pour transmettre certains « feed-back » pouvant amener des modifications dans le milieu.
2. Pour ainsi se faire connaître.

Soutien

1. Le responsable doit et connaît les besoins du PAE.
2. La personne responsable devrait présider ce comité.

5) Fournir un rapport qualitatif et quantitatif sous forme de statistiques anonymes permettant d'analyser les performances du PAE et de l'adapter aux besoins et attentes.

Professeur

1. Oui si l'on inclut une critique du milieu et une remise en question du milieu. Une partie des problèmes vient du milieu (le Collège, la pédagogie). Le qualitatif devrait primer. Je me méfie du quantitatif. Donc **non** si ce n'est que des chiffres, des « cas » isolés de son contexte, du milieu.
2. À moins qu'il faille démontrer que c'est efficace.
3. Ce point m'apparaît très important. J'espère que ce sera partagé par le Collège et qu'on fournira les ressources humaines et financières nécessaires.
4. Notion de performance devra être bien définie.
5. En vue de justifier quoi.

Soutien

1. Sans réserve.
2. Je n'y voie pas la nécessité.
3. Personne aime entrer dans des statistiques de ce genre-là ! Faire le moins de bruit possible par égard pour les consultants.

Q.7 e) Responsabilités du personnel (de l'employé):

1) S'il y a lieu, prendre les moyens nécessaires pour résoudre les difficultés qui entravent son fonctionnement au travail.

Cadre ou gérant

1. Et surtout recourir en premier lieu aux ressources normales (autres que celles du PAE) qui lui sont disponibles.

Professeur

1. Doit montrer une volonté à résoudre ses difficultés. Ça ne doit pas devenir un « prétexte » de désengagement. Ex.: divorce d'il y a 10 ans et se lamenter sur son sort.

2. Je ne vois pas comment on peut être contre cela !!! La question devient qu'est-ce qui fait qu'il ne prend pas ou n'a pas les moyens ? Est-ce l'argent ? Est-ce un problème systémique ?

3. Il doit être encouragé à la faire mais ce n'est pas automatique.

Professionnel

1. Mais ce n'est pas simple. Il y a toujours une période où l'employé juge que ce sont les autres qui lui causent des difficultés.

2. Qu'est-ce que prendre les moyens nécessaires ? S'ils sont connus et possibles, oui. En dehors d'un PAE connu, je ne vois pas.

Soutien

1. Dans le cas où le service du personnel peut avoir le choix d'intervenir.

2. Il est certain que les moyens étant disponibles, il faut que la personne veuille bien s'en servir.

3. On s'organise toujours pour résoudre les difficultés au fur et à mesure mais parfois il n'y a aucun moyen pour résoudre ces difficultés: je suis employé et il est le patron.

4. Première démarche.

5. Il est le premier concerné et lui seul peut prendre une décision pour résoudre son ou ses problèmes.

6. Oui, s'il y a collaboration du supérieur immédiat.

Exécutif de l'Association des cadres et gérants

1. La responsabilité première appartient toujours à l'individu. Sa volonté de s'en sortir demeure primordiale.

Exécutif du syndicat des professeurs

1. Dans certains départements, le Collège laisse aller les choses.

Exécutif du syndicat des professionnels

1. Souvent, après avoir consulté et avec l'aide de ressources fournies par un PAE.

2) Prendre la décision d'avoir recours ou non au PAE.

Cadre ou gérant

1. Le recours au PAE doit demeurer une décision de l'employé et ne pas revêtir un caractère obligatoire, ce qui n'empêche pas que l'employé soit encouragé à s'en prévaloir.

2. Devant un refus de la personne, certains cas pourraient être soumis au PAE pour analyse et approche particulière.

Professeur

1. Le plus important.

2. Dans la mesure où le programme d'aide aura atteint sa crédibilité.

3. On ne peut le forcer, évidemment, mais s'il ne règle pas son problème, il devra en assumer les conséquences (sanctions dans le cas de l'absentéisme, par exemple).

4. Dans certains cas (alcoolisme, agression), obliger l'employé à recourir au PAE ou autre service externe équivalent.

5. Cela dépend de l'état de l'employé, il peut être incapable de décider.

6. Dans certains cas (alcoolisme, toxicomanies, problèmes psychologiques graves) l'employeur devrait pouvoir l'imposer.

7. Il peut y avoir des cas où l'employé est aveuglé par son problème.

8. Je ne vois pas comment on pourrait l'y obliger. Je m'y opposerais.

9. Si non, à l'extérieur: utiliser des ressources.

10. Ce choix doit être très libre.

11. Lorsque problèmes majeurs (absentéisme important sans raison évidente), le service du personnel peut exiger une première démarche (motivation, réorientation).

12. On ne peut en aucun cas décider à la place de quelqu'un d'autre. On ne peut que lui suggérer et dans certains cas graves (alcoolisme, abus sexuels...) en faire une condition de maintien d'emploi. Mais on ne peut pas aider quelqu'un 1) qui ne voit pas le problème ou 2) qui ne veut pas se faire aider ou changer. C'est tout le problème.

13. On ne peut soigner quelqu'un malgré lui.

14. Avec les informations nécessaires pour porter un jugement éclairé.

Professionnel

1. Il est clair que ça ne peut que revenir à lui.

2. Dans la mesure où il agit en toute connaissance de cause. Lui imposer pourrait s'avérer nécessaire mais il s'agit à ce moment-là d'une mesure disciplinaire.

3. Il faudra bien sûr que le PAE soit connu et accessible.

Soutien

1. Quelquefois la personne aux prises avec un problème est la dernière consciente ou mise au courant....

2. Il me semble que c'est plus une décision individuelle (de l'employé).

3. il faut que la personne s'aide et pour accepter de l'aide il faut reconnaître qu'il y a problème.

4. Ça prendra s'il y a un mouvement incitatif.

5. Deuxième démarche.

6. La liberté de l'individu doit être respectée.

7. Je pense que c'est là la moindre des libertés.

Exécutif de l'Association des cadres et gérants

1. Certains employés dont le comportement justifierait un congédiement ou des mesures disciplinaires pourraient être mis en demeure de choisir entre ces sanctions et le recours au PAE. C'est une hypothèse. est-ce contraire aux conventions, etc. ?

Exécutif du syndicat des professeurs

1. Très important (on peut l'y inciter, mais non l'obliger).

3) Assumer la responsabilité de son cheminement à l'intérieur de la démarche d'aide entreprise.

Professeur

1. Peut se faire aider s'il le veut.

2. Parfois selon la gravité de la situation.

3. Si une personne a recours à un PAE c'est que ses problèmes sont suffisamment graves pour avoir besoin d'être dirigée dans une démarche.

4. Évident. Ça ne doit pas être un paravent à la « paresse ». Abuser du système de tolérance.

5. Une personne est toujours responsable de son cheminement. Maintenant il faut que le PAE ait une formule assez souple et diversifiée pour permettre, favoriser ce cheminement. Il ne peut être le même pour tout le monde.

Soutien

1. A moins que la personne qui a besoin d'aide fasse vraiment une démarche en ce sens.
2. Troisième démarche.
3. Il y va de son plein gré, c'est donc sa responsabilité d'assumer son cheminement.
4. Très important.
5. Ce sera surtout sa responsabilité. S'il ne veut pas se prendre en main, personne ne pourra le faire pour lui.

Exécutif du syndicat des professionnels

1. Parfois le contexte des problèmes est plus global et pourrait nécessiter une intervention sur le service lui-même dont la responsabilité finale devrait alors incomber à la direction du service.

4) Suggérer à des collègues de travail en difficulté de s'adresser au PAE.

Cadre ou gérant

1. Pas une responsabilité comme telle. C'est affaire de motivation individuelle et de volonté d'aide.

Professeur

1. Si le recours à ce service s'est avéré intéressant, je pense qu'on pourrait le promouvoir.
2. Ce n'est pas sa responsabilité, mais tant mieux s'il le fait.
3. Pas nécessairement à n'importe quel collègue.
4. Ce sont souvent les pairs qui ont le plus et la confiance et l'influence pour qu'une telle démarche soit fructueuse. Et encore, c'est délicat. Tout dépend de l'attitude.
5. Mais c'est très délicat à faire et cela ne marche pas toujours.
6. Entre collègues c'est important; ce sont souvent eux les plus proches.
7. Le moyen utiliser par « A » n'est pas nécessairement utilisable pour « B ». Question de choix !

Point ajouté par un professeur

— Partage aussi des responsabilités financières en tant qu'individu.

Soutien

1. Oui, si c'est un autre moyen de faire connaître le programme aux employés.
2. Démarche continuelle.
3. C'est la chose la plus naturelle à faire si l'un de ses collègues est en difficulté.
4. Sauf si on demande « conseil » !
5. Oui pour « suggérer » qui signifie aider.

Exécutif de l'Association des cadres et gérants

1. Si jugé à propos.

Exécutif du syndicat des professeurs

1. Si on est assez proche de celui-ci.

Exécutif du syndicat des professionnels

1. Ceci est trop compromettant, subtil et dangereux pour les conflits interpersonnels, à moins de bien connaître l'individu en tant qu'ami et encore… Travail du patron immédiat.

Q. 8 Quel type de personne-ressource devrait être responsable du PAE ?

Autres. Précisez.

Commentaires.

Cadre ou gérant

1. Les atouts principaux sont: - une expérience poussée de la relation d'aide; - une grande capacité d'écoute; - la capacité de percevoir rapidement les éléments essentiels d'un problème; - une bonne connaissance des ressources auxquelles l'employé peut être référé.

2. Cliniques ou sessions de perfectionnement données par des personnes-ressources selon les sujets traités.

3. Le responsable doit surtout être capable de convaincre les gens, apporter des solutions simples avec des mots simples et être très convainquant.

4. Un agent de gestion de personnel formé à la relation d'aide serait aussi un bon choix.

5. Le type de qualification du responsable du PAE n'a pas d'importance à mes yeux. C'est, d'une part, la personnalité, la compétence et la crédibilité qui en ont. C'est, d'autre part, fonction du type et de l'ampleur du PAE, du mode d'organisation des services.

6. Un conseiller spécialisé en relation d'aide m'apparaît adéquat. Cependant la nature informelle de l'intervention suggère un cadre de travail et une disponibilité des plus variés.

Professeur

1. Si l'on prend l'approche du spécialiste, cela risque de compromettre la fiabilité de la démarche auprès de la personne en besoin. Il faut attendre afin de constater quelles sommes d'argent le Collège est prêt à engager avant d'imaginer quelque personne-ressource que ce soit.

2. Le succès de l'implantation de ce service sera lié à la personnalité du conseiller. D'où l'importance d'une sérieuse sélection des candidats à ce poste.

3. La personne responsable a comme valeur le respect de la personne et le souci du bien-être de chaque employé, et ce, dégagé complètement de l'aspect d'efficacité et de productivité d'une fonction sociale.

4. Pas un travailleur social. Encore moins un médecin ou une infirmière. Un agent de référence non spécialisé qui oriente vers des personnes spécialisées avec des qualités d'écoute et de communication.

5. Comme les types de problèmes rencontrés risquent d'être variés (peuvent être d'ordre pédagogique aussi, on semble l'oublier. Dans quelle mesure les départements des pairs, rencontrés dans la vie quotidienne, à la fois juge et partie sont-ils en mesure d'apporter leur aide ?), la personne responsable devra référer à d'autres ressources dans bien des cas. Mais elle devra être recrutée sur la connaissance de ses qualités humaines, de son jugement, de son expérience de la vie et du milieu.

6. 1) Ce conseiller doit également posséder une perspective organisationnelle, qui lui permettra de concilier l'approche collective (influences structurelles sur l'individu — suggestions à l'institution) et l'approche individuelle et de petits groupes ! 2) Je suis en réflexion sur la manière d'organiser le tout concrètement !

7. —Un premier service d'accueil et référence (agent de référence non spécialisé qui oriente vers des personnes spécialisées) sans être responsable du PAE qui pourrait être administré par le service du personnel. —Puis d...ribuer les demandes d'aide selon le problème posé à des professionnels de relation d'aide (sous forme de contrat de service). Ceci éviterait la guerre de clocher, le corporatisme et assurerait un service adapté aux besoins.

8. 1) Pour moi il serait **inacceptable** que la personne-ressource soit un médecin, une infirmière. L'assurance maladie permet la consultation de tels services déjà trop présents, au sens d'imbus de leurs pouvoirs, dans notre société. 2) La personne-ressource devrait avoir à la fois une approche systémique et holistique. Dans ce sens, un intérêt voire une expérience des médecines douces seraient à rechercher. Le rôle d'un PAE en est un aussi de prévention et les médecines alternatives offrent des avenues très intéressantes.

9. Quelqu'un qui connaît la vie collégiale, les exigences des différentes fonctions, les étapes de la vie, les ressources aidantes dans tous les domaines.

10. Capable d'écouter et de décoder la demande d'aide, capable d'identifier la ressource, le moyen adéquat pour telle personne en particulier. Capable de suggérer des améliorations avec conditions de travail dans le Cégep.

11. Il faut cesser de toujours chercher à médicaliser les problèmes. Il me semble que la première qualité à rechercher, c'est la qualité d'écoute d'une personne et la capacité de permettre à l'autre de parler de ses difficultés sans se sentir jugé ou examiné ou jaugé. Donc, une grande capacité d'empathie est nécessaire pour arriver à faire ce travail.

12. Un psychologue.

13. Je crois que les membres d'une équipe pluri-disciplinaire suivant la nature du problème pourrait agir en tant que personnes-ressources dans une démarche et qu'un conseiller spécialisé en relation d'aide pourrait agir en tant qu'évaluateur de la situation et suggérer une démarche à entreprendre avec un des membres de l'équipe ou plus suivant la situation.

14. Médecine douce - réflexologie...

15. Je verrais une équipe multidisciplinaire (psychologue - sociologue - travailleur social). La thérapie de groupe serait probablement une pratique à adopter dans bien des cas.

16. Je trouve important que la personne n'en soit pas à ses premières années en thérapie.

17. Souhaitable, mais non obligatoire; les conseillers en orientation et les psychologues n'ont pas le monopole en ce qui touche la relation d'aide.

Professionnel

1. La personne responsable devra être au-dessus de toute influence, ne pas être identifiée à qui et à quoi que ce soit, jouir d'une crédibilité à toute épreuve, avoir l'appui de la communauté ainsi que les coudées franches pour être efficace dans le traitement des problèmes. Capable d'empathie et de mener une entrevue avec pertinence. Connaissance des ressources existantes.

2. Quelqu'un qui a d'abord beaucoup d'intérêt, qui est sensibilisé. Quelqu'un qui n'appartient peut-être pas au Collège et qui n'est pas engagé par le Collège mais par le PAE conjointement avec toutes les instances. Une manière d'« ombudsman ». S'il a en plus des qualifications professionnelles en relation d'aide... Peut-on penser aussi à une petite équipe multidisciplinaire ?

7. —Un premier service d'accueil et référence (agent de référence non spécialisé qui oriente vers des personnes spécialisées) sans être responsable du PAE qui pourrait être administré par le service du personnel. —Puis distribuer les demandes d'aide selon le problème posé à des professionnels de relation d'aide (sous forme de contrat de service). Ceci éviterait la guerre de clocher, le corporatisme et assurerait un service adapté aux besoins.

8. 1) Pour moi il serait **inacceptable** que la personne-ressource soit un médecin, une infirmière. L'assurance maladie permet la consultation de tels services déjà trop présents, au sens d'imbus de leurs pouvoirs, dans notre société. 2) La personne-ressource devrait avoir à la fois une approche systémique et holistique. Dans ce sens, un intérêt voire une expérience des médecines douces seraient à rechercher. Le rôle d'un PAE en est un aussi de prévention et les médecines alternatives offrent des avenues très intéressantes.

9. Quelqu'un qui connaît la vie collégiale, les exigences des différentes fonctions, les étapes de la vie, les ressources aidantes dans tous les domaines.

10. Capable d'écouter et de décoder la demande d'aide, capable d'identifier la ressource, le moyen adéquat pour telle personne en particulier. Capable de suggérer des améliorations avec conditions de travail dans le Cégep.

11. Il faut cesser de toujours chercher à médicaliser les problèmes. Il me semble que la première qualité à rechercher, c'est la qualité d'écoute d'une personne et la capacité de permettre à l'autre de parler de ses difficultés sans se sentir jugé ou examiné ou jaugé. Donc, une grande capacité d'empathie est nécessaire pour arriver à faire ce travail.

12. Un psychologue.

13. Je crois que les membres d'une équipe pluri-disciplinaire suivant la nature du problème pourrait agir en tant que personnes-ressources dans une démarche et qu'un conseiller spécialisé en relation d'aide pourrait agir en tant qu'évaluateur de la situation et suggérer une démarche à entreprendre avec un des membres de l'équipe ou plus suivant la situation.

14. Médecine douce - réflexologie...

15. Je verrais une équipe multidisciplinaire (psychologue - sociologue - travailleur social). La thérapie de groupe serait probablement une pratique à adopter dans bien des cas.

16. Je trouve important que la personne n'en soit pas à ses premières années en thérapie.

17. Souhaitable, mais non obligatoire; les conseillers en orientation et les psychologues n'ont pas le monopole en ce qui touche la relation d'aide.

Professionnel

1. La personne responsable devra être au-dessus de toute influence, ne pas être identifiée à qui et à quoi que ce soit, jouir d'une crédibilité à toute épreuve, avoir l'appui de la communauté ainsi que les coudées franches pour être efficace dans le traitement des problèmes. Capable d'empathie et de mener une entrevue avec pertinence. Connaissance des ressources existantes.

2. Quelqu'un qui a d'abord beaucoup d'intérêt, qui est sensibilisé. Quelqu'un qui n'appartient peut-être pas au Collège et **qui n'est pas engagé par le Collège** mais par le PAE conjointement avec toutes les instances. Une manière d'« ombudsman ». S'il a en plus des qualifications professionnelles en relation d'aide... Peut-on penser aussi à une petite équipe multidisciplinaire ?

3. Il est important que la personne ait des connaissances en psychologie organisationnelle ou développement organisationnel. Certains problèmes (dépression, « burn-out », motivation) peuvent être reliés à la façon dont un service est organisé (objectifs, encadrement, directives, communications, secours). Cet aspect m'apparaît très important. Une approche systémique est parfois nécessaire.

4. Membre d'une corporation professionnelle.

Personnel de soutien

1. J'opterais pour un agent de référence non spécialisé qui oriente vers des personnes spécialisées à cause de la nature complexe des problèmes qui peuvent survenir dans une boîte où il y a au delà de 750 travailleurs.

2. Cette personne-ressource devrait avoir la compétence d'identifier et analyser les cas problèmes présentés afin d'y apporter une solution, sinon acheminer ces cas problèmes vers des ressources adéquates.

3. Les ressources extérieures déjà existantes.

4. Quand on connaît tous les problèmes qui peuvent exister dans un organisme tel le nôtre, la personne-ressource ne peut pas être spécialiste dans tous les cas. J'opterais pour un agent de référence qui dirigerait les personnes en difficulté vers les services existants selon le problème vécu.

5. Dans un premier temps, je crois que l'infirmière du Cégep serait bien placée pour diriger les gens avec les personnes-ressources. Il serait très difficile d'avoir ici une personne compétente pour tous les problèmes pouvant survenir. Il serait plus intéressant d'avoir une personne-ressource qui pourrait informer et soutenir l'employé dans sa démarche.

6. Cela peut être une équipe multidisciplinaire. Cependant, il y a des gens dans le milieu qui avec leur vécu (sans certaines études appropriées) peuvent faire partie du programme et venir en aide à beaucoup de personnes.

7. Qu'il soit très humain.

8. L'idéal serait du personnel spécialisé mais tout projet a toujours des budgets limités donc d'autres personnes moins spécialisées seraient mieux que de ne pas avoir de PAE.

Exécutif de l'Association des cadres et gérants

1. La personne responsable n'est pas nécessairement un spécialiste. Elle doit cependant être formée en relation d'aide, être très bien informée des ressources existantes et posséder des qualités et aptitudes personnelles « haut de gamme » : capacité d'écoute, ouverture, maturité, conscience de ses capacités et limites, empathie, chaleur, équilibre, sens de l'éthique, capacité à prendre de la distance avec les problèmes, etc. Il existe un certain risque à opter pour un spécialiste. C'est le « collimateur » de la profession. Penser le problème en fonction de sa discipline. Sous-estimer les autres ressources, etc.

2. Une personne ayant un bon sens de l'écoute et une crédibilité dans l'organisation. Les qualifications académiques ne sont pas déterminantes.

Exécutif du syndicat des professeurs

1. Un médecin ou infirmière pour la confidentialité.

2. Une personne qui croit au PAE.

Exécutif du syndicat des professionnels

1. Je choisis de préférence le conseiller spécialisé en relation d'aide parce que c'est la personne-ressource qui m'apparaît pouvoir répondre par elle-même à un ensemble de problèmes sans besoin de constamment référer.

2. Distinguer deux compétences distinctes: 1) qualification du responsable du PAE (ex.: directeur du personnel; 2) qualifications de ceux qui dispensent les services du PAE (ex.: conseiller en orientation, travailleur social, psychologue).

Exécutif du syndicat du personnel de soutien

1. Il est essentiel que la ou les personnes-ressources soient un ou des responsables qualifiés et non déjà attachés au Collège afin de respecter la confidentialité.

Exécutif du syndicat des professeurs

1. Un médecin ou infirmière pour la confidentialité.

2. Une personne qui croit au PAE.

Exécutif du syndicat des professionnels

1. Je choisis de préférence le conseiller spécialisé en relation d'aide parce que c'est la personne-ressource qui m'apparaît pouvoir répondre par elle-même à un ensemble de problèmes sans besoin de constamment référer.

2. Distinguer deux compétences distinctes: 1) qualification du responsable du PAE (ex.: directeur du personnel; 2) qualifications de ceux qui dispensent les services du PAE (ex.: conseiller en orientation, travailleur social, psychologue).

Exécutif du syndicat du personnel de soutien

1. Il est essentiel que la ou les personnes-ressources soient un ou des responsables qualifiés et non déjà attachés au Collège afin de respecter la confidentialité.

Q. 9 Les services d'un programme d'aide aux employés peuvent être dispensés sur place ou à l'extérieur du milieu de travail.

À quel endroit le responsable du PAE devrait-il être accessible pour dispenser ses services ?

Commentaires.

Cadre ou gérant

1. La personne qui souhaite rencontrer la personne-ressource ailleurs qu'au collège devrait pouvoir le faire.
2. Pas dans le sens d'un suivi CLSC ...
3. À l'interne pour un premier contact suivi de l'externe, s'il y a lieu.
4. À l'externe pour références très spécialisées.
5. À l'interne tout en respectant la confidentialité.

Professeur

1. À l'interne et à l'externe, au choix des individus.
2. Si le cégep est un lieu plus accessible, la confidentialité risque d'être plus difficile.
3. À l'externe pour permettre un recul par rapport au contexte du problème à résoudre.
4. À l'interne en autant que l'accès à ce responsable puisse se faire le plus discrètement possible.
5. Les intervenants choisis devraient connaître la dynamique de l'institution. À l'externe pour certaines modalités comme des entrevues individuelles, à l'interne pour certaines interventions de groupe (référence, information, accueil, etc.).
6. La discrétion importe beaucoup.
7. Si l'on pense à la confidentialité, l'utilisateur de ce service devrait pouvoir choisir: visites en dehors des heures de travail et à l'extérieur, petite consultation sur place ou longue consultation.
8. À l'interne le responsable pourra coordonner, diriger les personnes vers les ressources adéquates, transmettre aux différents services les modifications éventuelles, organiser des groupes (relaxation, stress...). Une liste de thérapeutes (psychologues, acupuncteurs, ostéopathes...) devraient être construite: ces personnes devront être des gens avec expérience, d'âge mûr, sensibles aux problèmes engendrés par les systèmes.
9. À l'externe pour assurer la plus grande discrétion à l'employé.
10. Accueil des premières demandes et évaluation du service requis à l'interne, près du service du personnel, et contrats de service à l'externe pour aide professionnelle.
11. À l'interne avec références à l'externe.

12. Tout dépend des cas, sans doute, et de la discrétion exigée.

13. Il serait probablement plus facile d'assurer la confidentialité s'il était à l'externe.

14. À l'interne. Je crois que si on veut se donner un organisme valable et poursuivant les objectifs mentionnés il faut une présence, du moins au début. Selon l'usage on pourrait voir.

15. Il n'est pas indifférent que le conseiller partage les lieux de travail de ses patients, quelques heures par semaine au moins.

Professionnel

1. À l'externe pour respecter la confidentialité.

2. 1) il est nécessaire d'obtenir des informations à l'interne; 2) pour des rencontres, l'externe serait plus stimulant et surtout plus confidentiel.

3. Cela dépend des cas. Cependant si le responsable était accessible à l'externe, cela favoriserait davantage peut-être l'utilisation de ses services.

Personnel de soutien

1. À l'externe pour les personnes qui désireraient consulter sans que cela se sache. Ouvert le soir, le cégep est un village.

2. Un endroit dans le cégep qui serait en retrait pour permettre que les personnes qui désirent consulter ne soient pas obligées de s'exposer à tout le monde.

3. Pour certaines personnes, au cégep cela peut être idéal, pour d'autres, à l'extérieur cela va être mieux.

4. Choix pour que les différents personnels ne soient pas incommodés par l'une ou l'autre des interventions (gêne d'être reconnu par des pairs). Risque de bloquer la démarche.

5. À l'interne pour le diriger vers les ressources extérieures disponibles.

6. Certains problèmes peuvent se livrer plus facilement à l'extérieur des murs où ils sont engendrés.

7. Le lieu a beaucoup d'importance. Plusieurs personnes n'oseraient passer « la porte » si c'est au vu et au su de tous.

8. À l'interne plus spécifiquement mais aussi à l'externe si le cas se fait sentir.

9. À l'interne et à l'externe en autant que ces services s'adressent à des employés du Collège.

10. À l'interne because l'accessibilité.

Exécutif de l'Association des cadres et gérants

1. L'importance c'est que ce soit facile d'accès, idéalement à l'interne.

2. À l'interne: pour plus d'accessibilité; à l'externe: pour une discrétion maximale.

Q. 10 À quelle direction devrait être rattaché le PAE ?

Autre direction. Autre organisme. Commentaires.

Cadre ou gérant

1. La direction du personnel. Il n'y a pas de solution parfaite. C'est sans doute la meilleure moyennant que certaines conditions de base soient respectées.
2. CLSC ou bureau privé pour investigation poussée et référence au spécialiste le cas échéant.
3. D'abord la corporation, ensuite, s'il y a un intérêt, regroupement avec organismes du milieu.
4. Logiquement devrait être rattaché à la direction du personnel mais compte tenu de la nature informelle des interventions, pourrait être regroupé avec les autres services de consultation.

Professeur

1. À la direction du personnel. Ce sont des problèmes à tous les types de personnel (pas seulement les services pédagogiques). D'ailleurs la direction du personnel est déjà aux prises avec des cas lourds. Ils réaliseraient ainsi une meilleure gestion du personnel. Pas seulement une administration de conventions collectives.
2. J'ai choisi la direction du personnel parce qu'il me semble qu'il s'agit là de la responsabilité d'un service du personnel. Mais peut-être y aurait-il lieu d'inventer... je ne sais trop.
3. Je pense que ce programme devrait être indépendant. Mais si pour des raisons administratives quelconques il faut la rattacher à un service, j'opterais pour la direction du personnel.
4. Une seule direction (pas de regroupement) mais qui consulte.
5. **En aucun cas** le PAE doit dépendre de la direction du personnel. En même temps il est nécessaire que le milieu, via le directeur général, s'implique, se compromette dans l'intégration voire les conséquences en terme de changements à effectuer. C'est cela qui me ferait privilégier la direction générale. Aussi pour que le PAE soit le plus proche possible des besoins du milieu concerné.
6. Tout dépend de la part de responsabilité des intervenants.
7. Je n'ai pas du tout confiance en la direction du personnel actuelle pour ce genre de travail.
8. Il m'est difficile de me prononcer pour l'instant. À première vue, j'aime beaucoup l'idée d'un consortium.
9. Il y a certains avantages au consortium tant pour les intervenants que pour les utilisateurs (confidentialité, neutralité, prévention et programmes éducatifs...).

Professionnel

1. Pourvu qu'il y ait indépendance vis-à-vis des diverses instances du Collège. C'est un organisme de service et non de pouvoir.
2. L'ombudsman pourrait être relié au PAE.

Personnel de soutien

1. La solution du consortium pourrait être intéressante mais la direction du personnel m'apparaît la plus logique. À la condition que la personne responsable ne soit pas tenue de divulguer la nature de ses interventions.

2. Tout en étant sous la responsabilité de la direction générale, les collèges de la région pourraient former un consortium.

3. L'indépendance vaut mieux que tout peut une meilleure efficacité de l'aide à accorder aux personnes qui en feront la demande.

4. Organismes déjà existants.

5. Corporation à but non lucratif permettrait une indépendance réelle avec le Collège.

6. Un consortium donnerait plus de liberté d'action aux intervenants en n'étant pas directement à l'emploi du Cégep. Surtout si certains problèmes vécus par les employés font relation à des problèmes organisationnels ou interpersonnels avec des membres de la direction.

7. Organisme indépendant du Collège et spécialisé uniquement dans ce genre de service (ressources humaines).

8. Je crois que la direction générale serait la mieux placée car si le personnel ou service réfère un employé, la confidentialité serait plus étanche. Lorsque tu as un patron tu dois lui fournir des rapports détaillés et le personnel serait en conflit d'intérêt.

9. Je ne crois pas que le rattachement a une grande importance.

Exécutif du syndicat des professeurs

1. La direction du personnel conjointement avec le syndicat des professeurs.

Exécutif du syndicat des professionnels

1. À la direction du personnel à condition que la philosophie de gestion de ce service soit franchement orientée dans ce sens.

Q. 11 Quelle clientèle pourrait avoir accès au PAE ?

Commentaires.

a) Toutes catégories de personnel.

Cadre ou gérant

1. Toutes catégories de personnel ayant des responsabilités de personnel.

Professeur

1. Les problèmes se retrouvent chez toutes les catégories de personnels.
2. Tous les employés du Cégep risquent d'avoir besoin d'un tel service.
3. C'est très important que toutes les catégories d'employés y aient accès pour éviter un effet négatif dans le milieu. Dans une pensée holistique, le simple fait de faire des statuts différents, des classes, peut être une source favorisant l'hostilité et la démotivation chez les exclus.

Professionnel

1. Toutes catégories de personnel sinon il faudrait peut-être parler de PAP (pour personne).

Personnel de soutien

1. Les problèmes vécus par des employés peuvent être engendrés par d'autres catégories de personnel. Il ne faut surtout pas exclure des gens qui sont susceptibles d'utiliser le PAE.
2. Oui, mais je privilégie la catégorie « soutien » car elle est plus démunie financièrement que les autres.

b) Statut.

Cadre ou gérant

1. Il y a cependant des temporaires quasi permanents. Bref, ceux et celles qui ont un lien d'emploi avec le Collège, pour la durée de ce lien.
2. Je ne crois pas qu'il y ait lieu de limiter l'accès en fonction du statut. Tout dépend du rôle précis qu'on voudrait donner au PAE.

Professeur

1. Peu importe que tu sois régulier ou occasionnel; ce type de service est très relié à un besoin.
2. Pourquoi un ou l'autre ?
3. Ne devrait pas entrer en ligne de compte.
4. Régulier parce qu'il s'agit le plus souvent d'offrir un service à long terme.

5. Je pense ici aux professeurs de l'éducation des adultes. Je crois que tous devraient y avoir accès.

6. Pour éviter d'alimenter l'hostilité entre les deux classes et aussi parce que les problèmes sont différents et aussi importants. La notion de « burn-out » ne sera pas vécue de la même façon selon qu'on est « permanent à vie », sécure mais coincé dans un job et un « statut précaire » qui, dans l'insécurité la plus totale, s'épuise à donner le maximum et le meilleur sans aucun avenir, pire, en ayant toujours les dernières miettes.

7. Personnel régulier en priorité, personnel temporaire s'il reste des ressources.

8. Tous les statuts seraient « admissibles ».

9. J'espère qu'on n'excluran pas la deuxième catégorie (temporaire). Ils vivent justement des problèmes particuliers reliés à leur statut.

10. Je ne sais pas. Tout dépend de l'intervention requise.

Professionnel

1. Il faudrait délimiter des critères pour les occasionnels. Ex.: à temps plein, plus de six mois continus.

Personnel de soutien

1. Réglons d'abord avec le personnel régulier.

2. Aussitôt qu'une cotisation syndicale est exigée.

3. Cette exclusion est peut-être trop stricte car au Cégep de Sainte-Foy, le statut de temporaire est quasi permanent.

4. Il ne faut pas de « catégorisation » lorsqu'on pense à de l'aide aux employés.

5. Priorité au régulier.

6. Peu importe, quand nous avons un problème, nous avons un problème.

7. Tous les statuts car même la personne temporaire paie du syndicat.

Exécutif du syndicat des professionnels

1. Les deux car compte tenu du grand nombre de temporaires, ils ne doivent pas être considérés comme du personnel de deuxième classe.

c) Famille immédiate du personnel.

Cadre ou gérant

1. Oui avec honoraires.

2. Peut-être.

Professeur

1. Mais seulement dans des cas complexes ou cela est très nécessaire.
2. Si le problème implique la famille, elle sera possiblement concernée par la démarche qui sera entreprise.
3. Si pertinent en cours de processus d'aide.
4. Si nécessaire pour aider l'employé.
5. Le conjoint et les enfants.
6. Non, je trouve que c'est exagéré.
7. Ce n'est pas clair pour moi quelles devraient en être les modalités.
8. Pas pour le moment, à moins que l'aidé demande une participation.
9. Je ne sais pas. Pour l'instant, je penche plutôt vers le non.
10. À condition qu'ils paient eux-mêmes les frais.
11. Si l'approche systémique est nécessaire en tant que support ou susceptible de changement pour l'individu du Collège.
12. Oui, la plupart des problèmes énumérés ont des implications familiales.

Professionnel

1. Avec l'accord de la personne concernée.
2. Sauf évidemment si le problème concernant l'employé est causé ou a une incidence directe sur les membres de sa famille.
3. À moins que ce soit un maillon important du problème.

Personnel de soutien

1. Oui car certains problèmes psycho-sociaux exigent ce type d'intervention.
2. Oui c'est un tout.
3. J'ai répondu positivement parce qu'un membre proche qui vit des difficultés crée très souvent des problèmes à son entourage.
4. Dans la mesure où cela aiderait à régler le problème de l'employé.
5. S'il s'agit de problèmes de couple ou familiaux.
6. Oui car dans le cas d'alcool ou drogue, dépression, les proches sont importants dans le cheminement.

Exécutif de l'Association des cadres et gérants

1. Si besoin il y a.
2. C'est une question de coût.

Exécutif du syndicat des professeurs

1. Oui en relation avec un problème vécu par l'employé.

Exécutif du syndicat des professionnels

1. Tout dépend des programmes: ex.: alcoolisme, violence conjugale, prévention, ateliers, etc.

Exécutif du syndicat du personnel de soutien

1. Oui, en cas de nécessité.

d) Retraités du collège: première année.

Professeur

1. Pourquoi première année seulement. Les coûts uniquement !
2. Oui pour la préparation à la retraite.
3. À vrai dire il faudrait qu'il y ait un groupe de préparation à la retraite fourni par le PAE pour qu'un tel suivi ou service prenne son sens. C'est dans ce sens que je vois la nécessité d'un PAE à la fois interne et externe.
4. Première année seulement ? Ils ont quand même investi beaucoup au collège; pourquoi pas ?
5. Préparation, prévention plutôt.

Personnel de soutien

1. Oui comme service en extension.
2. Tous les ans jusqu'à la mort.
3. Non parce que justement on pourrait offrir à l'intérieur du PAE une aide à ceux qui se préparent à quitter pour leur retraite.
4. Oui maintenant avec la session de préparation à la retraite les gens vivent mieux cela.

Exécutif de l'Association des cadres et gérants

1. C'est une bonne idée ça ! Je n'y avais pas pensé.
2. Pas de limite quant au nombre d'années.

Exécutif du syndicat des professionnels

1. Peut-être deux ans avant la retraite et un an après la retraite.

Q. 12 Selon vous, quelles sont les principales conditions de réussite d'un PAE au Collège de Sainte-Foy ?

Commentaires.

Cadre ou gérant

1. La forme que prendra la garantie de confidentialité ne doit pas avoir pour effet d'entraver l'action du Collège dans les cas où il devrait se résoudre à prendre des mesures disciplinaires. La gratuité du service est probablement une condition de réussite. Cette gratuité dépendra cependant beaucoup de la nature du service offert et de son extension.

2. Un programme qui mettrait l'emphase sur la formation de ceux et celles qui ont la responsabilité de gérer, diriger, encadrer et supporter le personnel dans le quotidien (directeurs de services, responsables de secteurs, ... départements, projets spéciaux, syndicats...

3. 1) s'assurer d'un réseau externe de personnes-ressources (psychologue, médecin, avocat, etc.) fiables et discrètes; 2) ne pas penser que le PAE peut résoudre tous les problèmes et qu'il écarte le personnel des conséquences d'une évaluation négative.

4. Outre la prévention, certains éléments permettant le dépistage de cas nécessitant une intervention pourraient être utiles.

Professeur

1. Motivation du personnel à profiter d'un tel service.

2. La personne-ressource est la plus importante car c'est elle qui déterminera par son comportement le succès ou l'échec du service. Il faut mettre énormément de soin pour trouver une personne dont la qualité d'écoute, la jovialité, le sens de l'humour et de l'empathie sont les principales qualités.

3. Concernant le point 6 (rapidité et facilité d'accès au service, souple), c'est surtout la souplesse du PAE qui est importante. Souplesse d'un horaire. Le but est de répondre aux besoins. Et dans ce sens une partie du PAE pourra être effectuée à l'intérieur de la question 9. Cette partie pourrait consister en entrevue d'évaluation, en visitation auprès du milieu, en animation de certaines activités. À l'externe, les personnes pourraient partiellement défrayés par le PAE, les personnes pourraient travailler plus spécifiquement sur leurs besoins spécifiques.

4. Il m'apparaît essentiel que la direction encourage de diverses façons le programme et non qu'il le tolère comme étant quelque chose qui devait un jour arriver. Cela signifie, entre autres, qu'il doit y avoir plus qu'une politique concernant le programme; il doit y injecter des ressources. Je me répète, mais on aura beau répondre à toutes les autres conditions, il faut veiller à ce que le personnel du programme ne se brûle pas...

5. Autres conditions: pertinence du contenu du PAE.

6. Gratuité du service jusqu'à un certain point. Que la philosophie à la base du PAE mette l'accent sur la responsabilisation de l'individu, de telle manière qu'il ne s'agisse pas dans le fond et à tout prix, de « réchapper » quelqu'un qui ne veut rien savoir malgré « certaines tentatives » de l'institution « Collège » à son égard.

7. Le support doit venir du partage financier entre les travailleurs, une solidarité matérielle et symbolique.

8. Support du Collège et des syndicats non seulement en terme financier, mais comme un projet collectif accepté et partagé.

Professionnel

1. Rapidité, confidentialité, crédibilité et compétence surtout. Liberté d'utilisation par l'employé. L'utilisation du service ne devrait pas apparaître au dossier de l'employé.

2. Autre condition: le PAE doit pouvoir aider le Collège à identifier les problèmes qui originent de sa direction et de son organisation.
Je pense qu'il faut au point de départ que le Collège reconnaisse qu'il a une grande responsabilité. Mais il ne faut pas tomber non plus dans l'angélisme. Le Collège c'est personne alors c'est tout le monde. Alors comme c'est l'autorité qui dans nos institutions détient les règles, il est de son devoir de reconnaître que l'autorité est avant tout une fonction de service avant d'en être une de pouvoir.

Personnel de soutien

1. La confidentialité est l'aspect primordial de ce service. Le support du Collège est très important pour que ce service soit fonctionnel. La gratuité, selon les cas. Il est sûr que s'il y avait des coûts, beaucoup de personnes ne seraient pas en mesure d'y avoir recours.

2. Autre condition: disponibilité.

3. Gratuité du service: une certaine contribution pourrait être demandée à l'employé. Quand on paye, ça peut nous rendre plus responsables, nous porter à s'impliquer plus.

3. La confidentialité est vraiment l'aspect le plus important. Moi si j'avais à consulter, ce serait l'aspect qui me toucherait le plus et je pense bien que cela fera la différence entre la réussite ou l'échec du PAE.

4. Suggérons un minimum de rencontres possibles défrayées par le Collège et le syndicat. Au delà de cette norme minimum, on peut demander une participation monétaire raisonnable au participant.

Exécutif de l'Association des cadres et gérants

1. Les conditions support des syndicats et gratuité du service sont souhaitables bien que non indispensables à la réussite d'un PAE. Les autres conditions me semblent essentielles.

2. Ce sont toutes des questions très importantes selon moi, une ne va pas sans l'autre.

Exécutif du syndicat des professeurs

1. Une publicité provinciale du programme.

Exécutif du syndicat des professionnels

1. 1) connaissances des philosophies et rationnels des PAE que les personnes impliquées dans l'implantation du PAE doivent avoir avant et durant l'implantation; 2) connaissances pratiques des devises problématiques en jeu dans les PAE; 3) connaissances organisationnelles versus les PAE et ce, par rapport à toutes les personnes impliquées dans une telle demande d'implantation.

Q. 13 Avez-vous des réserves vis-à-vis un PAE ?

Autres. Précisez.

Cadre ou gérant

1. Il faudrait dans un premier temps qu'il soit orienté vers des activités d'organisation et de sensibilisation à la problématique que représente le gouvernement des êtres humains: le défi et les difficultés de la gestion du personnel.

2. Ma réserve serait l'envergure qu'on pourrait donner à ce programme. Sa mission doit demeurer limitée.

3. Je désire et préfère voir la mise en place d'un service « modeste » qui peut aiguiller les employés dans une analyse préléminaire vers des services spécialisés, à l'intérieur ou à l'extérieur du collège. Il ne faut pas dédoubler les services qui existent déjà mais plutôt accentuer l'accueil et la référence.

Professeur

1. Je ne crois pas que le PAE puisse m'aider à résoudre mes problèmes, surtout ceux d'excès de tâche.

2. Je n'ai pas de problèmes et j'ai peur que le PAE m'en trouve ou que cela devienne une religion impérialiste.

3. Le risque est grand lorsque l'on parle de la crédibilité du PAE. Mais il faut dire quelque chose, offrir quelque service que ce soit.

4. Je trouve utopique la réalisation d'un tel service. Il y a des coupures de personnel, il y a des services qui auraient un besoin vital de plus de personnel (ex.: conseiller en orientation, aide pédagogique individuel, SEA) et ils n'en ont pas. Et l'on croit que le Collège pourrait mettre sur pied un tel service ? Je l'espère, le besoin est là, je peux y rêver mais...

5. Je voudrais connaître les motifs qui ont poussé le Collège à envisager de mettre sur pied un PAE.

6. La confidentialité est un concept qui devient de plus en plus relatif et flou pour moi dans ce projet comme pour l'ensemble des professions aujourd'hui, l'accès à l'information étant aussi un droit. En ce sens, la responsabilité qu'on donnera aux responsables de département dans la démarche sera très importante à considérer et me questionne. Ces motifs expliquent que je coche aussi 4 (Je crains que le fait de recourir au PAE nuise à ma carrière, à ma sécurité d'emploi et à ma réputation) et quant à 5 (Je crains que l'on m'oblige (risque de pirater toutes démarches) à recourir au PAE), l'obligation n'a jamais donné vraiment des résultats persistants il me semble.

7. C'est toujours très délicat de chercher à entrer dans la vie intime de quelqu'un pour l'aider à résoudre ses problèmes. Le professeur doit sentir que l'on veut l'aider non pas dans le but de le faire performer d'une façon rentable mais bien pour lui permettre de passer à travers de difficultés qu'il ne peut résoudre seul.

8. Ce n'est pas clair ce qui amène le Collège à vouloir instaurer un PAE. Comme dit précédemment quelle sera la philosophie, les valeurs derrière le PAE, un véritable mieux-être des employés et de la communauté ou un pauvre système à de pauvres êtres en difficulté et alors consulter le PAE équivaudrait à être perçu comme moins compétent, pas capable de régler ses problèmes, avoir des problèmes.

9. Mes problèmes sont des problèmes d'insatisfaction au travail (tâche, conditions matérielles, isolement: chacun fait ce qu'il croit devoir faire, pas d'objectifs communs, ni collaboration pour y tendre). Serait-ce de la compétence d'un PAE ?

Professionnel

1. La confidentialité est une condition essentielle au succès de ce programme.

2. Ma principale réserve vient de la grande réticence du Collège de Sainte-Foy à supporter et développer des services d'aide personnelle aux élèves. PAE (elèves). Il serait souhaitable que le Collège parallèlement à l'instauration d'un PAE (employés) investisse davantage dans l'aide psychologique aux élèves, sa principale clientèle. Les élèves sont non salariés (plus démunis financièrement pour recourir à d'autres ressources) à une période de vie plus critique et plus vulnérable que la majorité des adultes employés du Cégep de Sainte-Foy. Ils sont également moins bien informés et articulés que la plupart des employés du Cégep. Que le Cégep se montre un peu plus responsable face aux élèves et je serai d'accord pour qu'il s'engage face à ses employés. Je suis contre la gratuité d'un PAE puisque déjà les élèves doivent payer des frais modérateurs pour participer à des ateliers de groupe.

3. Malgré ces réserves (bien naturelles pour à peu près n'importe quel utilisateur d'un programme de ce genre) je crois qu'il vaut la peine de poser des gestes dans ce sens. S'il ne règle pas tous les problèmes, un tel programme dénote une attitude centrée sur l'humain et conséquemment dispose déjà positivement le milieu.

4. L'efficacité à régler les problèmes d'un employé causés par son supérieur immédiat ou par l'organisation administrative. Le PAE peut-il avoir une influence sérieuse à ce niveau ?

Personnel de soutien

1. Je crois que la relation de confiance établie entre la responsable et le consultant déterminera la réussite du PAE. Il est certain que lorsqu'on consulte c'est parce qu'on reconnaît qu'il y a problème et qu'on veut s'en sortir, donc face aux employeurs je ne pense pas que ça nuise à la carrière. Je crois que l'employeur peut soutenir ce qui va vers l'amélioration pour un avenir meilleur.

2. Je crains que le PAE ne protège pas l'anonymat et la confidentialité de façon adéquate. Notre milieu aime se délecter de commérages.

3. Le fait que l'anonymat et la confidentialité ne soient pas respectés pourrait nuire à ma carrière dans le sens d'éprouver des difficultés à obtenir une promotion étant donné que j'aurais déjà eu recours aux services du PAE.

4. Les réserves que j'aurais seraient sur le lieu physique du service. À l'intérieur des murs, il y aura beaucoup de personnes qui auront un blocage psychologique à y passer la porte.

Exécutif de l'Association des cadres et gérants

1. Il ne faudrait pas donner des services qui peuvent se trouver ailleurs.

2. Je n'ai pas de doute si l'organisme est bien structuré avec dans son cœur un personnel compétent et de bonne foi, mais surtout très disponible.

3. Le personnel doit sentir que le PAE n'est pas une panacée et qu'il existe une volonté « politique » des administrateurs d'agir aussi sur les structures, l'environnement, etc. pour créer et développer des conditions de travail saines, un bon climat, une participation aux décisions, etc.
Je n'ai pas de réserves pour le moment: le PAE n'existe pas encore ! Les points soulevés ici à l'exception des points 8 et 9 (gratuité du service et motifs qui ont poussé le Collège à envisager de mettre sur pied un PAE) correspondent cependant à des questions que je me poserais certainement avant d'avoir recours au service.

Exécutif du syndicat des professionnels

1. 1) que le personnel intervenant soit lié par un code de déontologie sur la confidentialité interne ou externe; 2) si le service se donne à l'externe: - difficultés financières qui empêchent de consulter à l'externe; - difficultés à recevoir le service à l'externe qui soit gratuit, dans un délai raisonnable; - difficultés, pour l'intervenant à l'externe de se faire une idée juste du contexte organisationnel où se situe l'employé.

2. Je crains que le PAE ne puisse entrer assez profondément dans les problèmes de structures internes pour influencer vraiment les problèmes de communication de fond constatés dans le service où je travaille et existant vraisemblablement dans plusieurs autres unités de la maison.

Exécutif du syndicat du personnel de soutien

1. La plus grande retenue concerne la confidentialité et la compétence des gens formant ce comité ou qui formeront ce comité.

Q. 14 Si un PAE était mis sur pied au Cégep de Sainte-foy, l'utiliseriez-vous ?

Cadre ou gerant

1. Peut-être ! Si problèmes et garantie de crédibilité.
2. Si le responsable m'apprivoise et se révèle competent et digne de confiance.
3. Si j'avais conscience d'avoir un problème que le PAE pourrait m'aider à régler.
4. Formation. Afin de ne pas être, par ma façon de diriger le personnel, un élément négatif dans leur développement personnel et professionnel.
5. Je crois, cependant, que mon utilisation se limiterait à l'obtention d'information sur les ressources dans tel ou tel secteur.

Professeur

1. Qui sait ?
2. Peut-être, dépendant de mes ressources internes et de la possibilité de consulter un thérapeute déjà connu et apprécié.
3. S'il m'arrivait d'en avoir besoin, oui. Actuellement, non.
4. Actuellement, ma situation personnelle et professionnelle est satisfaisante et n'entraîne pas de problèmes qui nécessitent le recours à un tel service. Mais qui sait, un jour ?
5. Pourquoi pas ? Surtout pour les problèmes reliés au travail (pour l'instant).
6. Je n'en ai pas besoin pour le moment.
7. S'il y a lieu.
8. Certes, en cas de besoin.
9. En cas de besoin. Depuis les dix années que je suis dans le collège, il y a des moments où j'ai du recourir à de l'aide à l'extérieur suite à un deuil, difficultés au niveau de la motivation au travail, de l'organisation. Si le service avait été disponible ici avec des personnes en qui j'aurais eu confiance, je l'aurais utilisé.
10. J'espérerais ne jamais en avoir besoin mais qui peut dire « fontaine je ne boirai pas de ton eau ».
11. Oui mais j'espère ne jamais en avoir besoin.
12. Non pas actuellement.
13. Si j'en ai besoin.
14. Malgré tout, je préférerai toujours séparer travail et vie personnelle.

15. A certaines périodes de l'année, peut-être. En fait, si le besoin s'en faisait sentir et que des personnes étaient susceptibles de m'aider, je n'hésiterais pas à consulter.

16. Il ne faut pas se gêner. Tout le monde peut rencontrer des difficultés dans la vie. Ceux qui semblent aller le mieux sont souvent plus habiles à se camoufler.

17. Je ne l'utiliserais pas actuellement mais si j'en avais besoin, je le ferais.

18. Pas immédiatement, mais en cas de besoin, pourquoi pas ?

19. Si le besoin se faisait sentir.

20. Ça dépend quels objectifs il poursuit.

21. J'irais au moins voir les services offerts et la qualité de ceux-ci.

22. Depuis janvier 84 que je suis au collège. J'ai eu deux enfants pendant cette période et j'aurais consulté. Je finis toujours mes années malade, biologiquement épuisée... j'aurais consulté.

23. Oui dans la mesure où les réserves que j'ai indiquées à la question 13 se seraient retirées.

24. J'y aurais eu recours il y a quelque temps s'il avait existé puisque j'ai du avoir recours à un psychologue à l'extérieur du collège.

25. Tout dépend des services qu'il offrira.

26. Oui, si je pouvais avoir une certaine liberté de choix sur la/les personnes à consulter. Pour moi l'idée de la liste de thérapeutes ou conseillers (juridiques...) est fondamentale. Je ne consulterais pas nécessairement la personne-ressource en place. Tout dépendrait de cette personne, de mes « feelings » à son égard, de son comportement dans un tel poste.

Professionnel

1. Oui, si jamais je devais faire face à un problème important.

2. Oui, pour reprendre confiance dans mes capacités de travail.

3. En situation de besoin probablement si je constate que la confidentialité est assurée.

4. Tout dépendrait de mes besoins et de la crédibilité que le PAE aurait à mes yeux.

Personnel de soutien

1. Si le besoin se fait sentir, peu importent les raisons: conflit de travail, interpersonnel ou autre.

2. Avec réserve.

3. Si nécessaire.

4. Peut-être dépendant du problème que j'aurais à régler; j'irais chercher de l'aide à l'extérieur du cégep en premier lieu.

5. En cas de besoin, pourquoi pas ?

6. Si j'avais certaines difficultés, j'irais consulter.

7. Si le besoin s'en fait sentir.

8. Oui. Il ne faut pas détruire sa vie pour une promotion. Il y a autre chose à vivre que le travail.

Exécutif de l'Association des cadres et gérants

1. Je l'utiliserais à l'occasion si le besoin se faisait sentir. Par contre, si je devais recourir à des services professionnels spécialisés, sur une longue période de temps, je préférerais probablement m'orienter vers des ressources extérieures. J'aimerais me donner toute la latitude nécessaire pour trouver ce qui me convient vraiment: type d'aide ou de thérapie, choix de l'organisme ou de la personne-ressource, disponibilité, coût, etc. J'utiliserais le PAE pour une aide à court terme, pour être mieux informée des ressources existantes ou pour participer à d'éventuelles actions communautaires au Cégep.

2. Si besoin.

3. Cela dépendrait des personnes-ressources en place.

Exécutif du syndicat des professeurs

1. Je ne sais pas, probablement.

Exécutif du syndicat des professionnels

1. Pas pour l'instant, mais peut-être éventuellement si l'un de leurs programmes m'intéresse.

2. Si nécessaire.

3. J'y aurais recours pour tâcher d'obtenir une action globale des communications dans le service où je travaille.

4. Tous devraient un jour ou l'autre bénéficier de ses services ne serait-ce que dans le cadre d'un programme de préparation à la retraite.

AUTRES COMMENTAIRES

Cadre ou gérant

1. Si un tel programme devait voir le jour, ce serait quant à moi dans la perspective de sensibiliser les gens en poste de responsabilité (cadre, gérant, chef de département...) aux facteurs environnementaux et psychologiques qui génèrent ou accentuent les problèmes chez nos employés afin qu'ils prennent les mesures préventives qui s'imposent. En second lieu mieux les habiliter ou outiller en regard de la relation d'aide à apporter aux employés lorsque les problèmes surgissent malgré les mesures préventives.

2. Attention de ne pas conclure qu'il ne se fait rien dans le collège.
Il faut éviter de mettre en place un « canon à mouches ». La question 4 identifie des types de problèmes. Elle ne dit pas si moi (ou un autre) j'ai ces problèmes et si je consulterais pour de tels problèmes.
Un beau travail. Bravo.

Professeurs

1. Personnellement, je crois qu'un tel service est essentiel et devrait déjà être en place. Déjà notre communauté, dans son ensemble, a souffert faute d'une oreille attentive. Capable d'écouter, de conseiller et éventuellement de guérir. Enfin, tout en respectant la confidentialité, un tel service serait en mesure de détecter et de sensibiliser la communauté dès les premiers symptômes de problèmes globaux. J'espère que nous n'aurons pas à attendre moultes rapports sur le sujet avant d'agir.

2. Excellente initiative, un besoin pressant.

3. Je ne suis pas convaincue que le PAE doive être absolument gratuit. Tout en ayant le principe d'une accessibilité la plus grande possible, je pense souhaitable qu'il y ait des frais (minimes) à utiliser ce PAE. Au moins à l'externe. Je me méfie de la gratuité totale. Vos assurances collectives devenant plus larges en terme de diversité sont un élément à considérer. Un PAE pourrait permettre à un employé de doubler le 1 000 $ alloué à la thérapie psychologique par exemple, mais l'employé aurait toujours une certaine partie des frais à assumer. Ouf ! Merci de m'avoir lue jusqu'au bout.

4. Je crois que le Collège doit fournir de l'aide à ceux qui ont du mal à vivre, à passer à travers des épreuves, des frustrations, des angoisses et des difficultés. Le Collège a tout avantage (même pour des raisons d'efficacité et d'argent) à garder ses employés dans le meilleur état psychologique possible. Un employé qui sent que son employeur cherche à l'aider lorsqu'il en fait la demande est un employé qui n'hésitera pas à consacrer le meilleur de lui-même à l'exercice de sa tâche.

5. J'ai pris des résolutions, je me donne les moyens pour équilibrer mon énergie mais le travail est là et je dois le réaliser. Alors... Je me permets d'avoir un peu d'espoir lorsque je vois un tel projet. Continuez. Bonne chance.

6. Je t'ai téléphoné pour faire part de mes raisons qui me poussent à ne répondre que partiellement à ce questionnaire. J'ai répondu en tant que personne très ??? et qui n'est qu'au stade d'une définition vague du besoin.

7. Je trouve que le programme s'oriente vers des problèmes personnels hors du travail qui influencent le travail. Mais je ne retrouve pas assez d'emphase sur les problèmes de groupe qui influencent drôlement plus le travail.

8. Est-ce qu'on va aussi se préoccuper des services d'aide aux élèves. Ils sont plus de 5000, à un âge où on doit affronter de graves crises d'identité. Il n'y a qu'une demi-psychologue, personne à l'accueil et référence, aucune travailleuse sociale...

9. Je crains que ce service ne fasse double emploi avec les services de consultation qui existent présentement à l'extérieur du collège.

10. [illegible] avec quelques personnes du collège, je crois qu'il serait possible de fonder un groupe [illegible]de ou d'échange, si l'on veut, sur le rôle de parents d'adolescents.

11. Les professeurs ont besoin de support, dans des structures autres que les départements, à mon avis. Ça vaut le coup en ce sens un PAE.

Professionnels

1. Le PAE ne devra pas promettre ce qu'il ne peut faire. Il devra établir sa crédibilité dès le départ. Il ne devra pas obliger les personnes. Voilà.

2. Félicitations pour l'initiative.

3. Sans qu'il y ait eu le PAE jusqu'à maintenant il a dû y avoir des formes d'aide mises en œuvre au fil des ans. Le bilan de ces interventions a-t-il été établi ?

Personnel de soutien

1. Je trouve cette initiative très bien et très importante. Beaucoup de gens vienne me consulter au service du personnel pour avoir des idées ou comment résoudre certaines difficultés. Si une équipe travaille à ce projet, je crois que les gens pourraient avoir le choix de prendre la personne ressource qu'ils veulent.

2. Très important que les personnes qui seraient à l'emploi du PAE soient choisies avec consultation du personnel du Cégep et qu'après un an il y ait évaluation du travail fait par le PAE et prise de décision si l'on maintient oui ou non le personnel du PAE.

3. Le personnel de cette bâtisse vieillit en choeur. L'ère est à la vitesse et parfois, malgré nous, nous sommes dépassés par les événements. Il est temps qu'un tel service soit instauré. Soyons donc à la fine pointe de notre temps et à l'écoute de ce qui se passe autour de nous.

4. Au Cégep de Sainte-Foy, une meilleure qualité de vie pourrait être installée si l'on changeait les têtes dirigeantes à tous les cinq ans. Si l'on permettait aux employés de faire de l'activité physique sur leurs heures de travail. On dit toujours « un esprit sain dans un corps sain ». Si l'on peut faire passer un peu de stress dans l'accomplissement d'une activité physique tout le monde se sentirait bien mieux dans sa peau. Une heure par semaine ne ferait certainement pas de tort à personne.

Exécutif de l'Association des cadres et gérants

1. Je crois à la présence d'un PAE dans un organisme comme le nôtre. Je vous souhaite bonne chance et bonne santé.

ANNEXE C

Un programme d'aide aux employés

ici, au Cégep de Sainte-Foy ?

Extrait de : Le Bipède Vol. 5, no 1, le 26 septembre 1988

Extrait de: Le Bipède Vol. 5, no 1

UN PROGRAMME D'AIDE AUX EMPLOYÉS ICI, AU CÉGEP DE SAINTE-FOY ?

Nous avons tous, à un moment ou l'autre de notre vie, à faire face à des situations difficiles: la séparation d'un être cher, l'adaptation à une nouvelle tâche, l'épuisement physique et mental, l'insatisfaction au travail en constituent des exemples. Dans la plupart des cas, nous arrivons à surmonter seul ces difficultés; toutefois, il peut arriver qu'il soit nécessaire de recourir à de l'aide.

On fera alors appel à l'oreille attentive et aux encouragements du conjoint, d'un ami, d'un parent ou d'un collègue de travail pour nous aider à surmonter un moment difficile. Dans certaines circonstances, il peut être souhaitable d'avoir recours à une aide spécialisée, au support d'une personne possédant une connaissance approfondie d'un domaine particulier.

Ce qu'est un programme d'aide aux employés

La mise sur pied d'un programme d'aide aux employés (PAE) en milieu de travail vise justement l'accessibilité à des services d'aide, d'information, de référence et de suivi au personnel aux prises avec des problèmes affectant ou susceptibles d'affecter le comportement et l'efficacité au travail. Il peut s'agir notamment de problèmes reliés au travail ou d'ordre psychologique, légal, social, financier, familial, médical ou encore reliés à l'abus d'alcool, de drogue ou de médicaments. Ces services sont généralement accessibles par des entrevues individuelles confidentielles.

Le programme peut également prendre une forme plus préventive par la mise sur pied d'activités éducatives selon les besoins du milieu: la préparation à la retraite — la gestion du stress — la prévention des maladies cardio-vasculaires — les relations parents/enfants — la communication inter-personnelle au travail sont des exemples de sujets pouvant faire l'objet de sessions de groupe.

Les activités du programme d'aide peuvent être offertes sur place, ou à l'extérieur du milieu de travail. Ils sont sous la responsabilité soit de spécialistes en relation d'aide (travailleur social, psychologue, conseiller en orientation), soit de bénévoles, d'agents de référence non spécialisés en relation d'aide, soit de médecins ou d'infirmières.

Le programme d'aide s'adresse généralement à tout le personnel d'un milieu de travail, quel qu'en soit le poste ou les responsabilités, et respecte les principes de base suivants: la confidentialité et l'absence de préjudice. En effet, s'adresser au programme d'aide ne doit pas nuire à la sécurité d'emploi de l'employé, à son statut, à ses chances de promotion ou à sa réputation. La confidentialité doit être garantie tant au niveau du déroulement des consultations individuelles que des renseignements reliés à la nature du problème et des services reçus dans le cadre du PAE.

Buts d'un programme d'aide aux employés

Il vise à améliorer le bien-être du personnel afin d'aider à atteindre un plus haut degré de satisfaction au travail. En contribuant au bien-être de son personnel, l'institution augmente son efficacité et la qualité des services rendus à la clientèle. Le programme sert donc les intérêts respectifs de l'employé et de l'employeur et, par ricochet, à la société toute entière en contribuant à maintenir une meilleure santé physique et mentale.

Bref historique d'évolution des programmes d'aide aux employés au Québec

Les premiers programmes mettaient l'accent sur l'alcoolisme. Depuis 1970, les services d'aide se sont développés en adoptant une approche plus large des problèmes vécus par le personnel (programmes multi-services ou multi-volets). En effet, il est maintenant reconnu que des problèmes vécus dans la vie privée peuvent influencer l'efficacité et le comportement au travail, au même titre que le stress et l'insatisfaction développés au travail peuvent aussi affecter la vie personnelle.

Les programmes récemment mis sur pied ajoutent une dimension préventive et éducative à leurs activités. Les plus avant-gardistes se permettent d'attirer l'attention de la direction sur les causes de certains problèmes qui seraient d'ordre organisationnel plutôt que personnel dans le but d'améliorer la qualité de vie au travail.

Actuellement, les PAE se multiplient très rapidement tant dans l'entreprise privée, que dans le secteur public et parapublic (fonction publique du Québec, fonction publique du Canada, commissions scolaires, hôpitaux, universités) selon diverses formules. En effet, chaque milieu de travail adopte celle qui convient le mieux à la réalité, c'est-à-dire aux besoins de son personnel.

Pertinence d'un programme d'aide au Cégep de Sainte-Foy

Un PAE est-il nécessaire au Cégep de Sainte-Foy ? Comment devrait-il être organisé, structuré ? À quels besoins devrait-il répondre ? Quels services devraient être offerts ? Quelles conditions devraient être réunies pour en assurer le bon fonctionnement ?

C'est à quelques-unes de ces questions que veut répondre une [illegible] en cours depuis quelques mois, dans le cadre d'un programme d'études [illegible] préoccupations reliées à l'humanisation du milieu de travail et l'amélioration de la qualité de vie au travail, préoccupations largement partagées dans notre milieu par le personnel de toutes catégories d'emploi.

Par ailleurs, dans son document d'orientation *Le Cégep de Sainte-Foy : perspectives des années 90* (février 1988), la Direction souligne l'importance du facteur humain dans la mission de formation et d'éducation de l'institution ainsi que dans la gestion de son personnel (page 14). C'est dans cet esprit que le Cégep est préoccupé par cette question et envisage de *se doter de services d'aide et de support* pour son personnel.

Méthodologie de la recherche

Après avoir fait une revue de la littérature et pris connaissance des PAE existant au Québec dans des milieux similaires au nôtre, il y aura cueillette de données relatives à la mise en place d'un éventuel PAE au Cégep de Sainte-Foy.

Cette cueillette de données se fera à l'aide d'un questionnaire. Prochainement, un échantillonnage [illegible] personnes provenant de toutes les catégories de personnel seront invitées à compléter ce questionnaire de façon anonyme et confidentielle, ainsi que les exécutifs des différents syndicats et de l'Association des cadres et gérants. Au besoin, des entrevues sont prévues sur une base volontaire, pour approfondir les résultats obtenus collectivement.

Au cours du mois de décembre, des propositions sur l'organisation d'un éventuel PAE au Cégep de Sainte-Foy et des recommandations sur ses modalités d'implantation seront émises.

À l'avance, je remercie toutes les personnes qui accepteront de collaborer à ce sondage, et invite toute personne intéressée par cette problématique, à me faire part de ses réflexions, commentaires, suggestions.

Odette Garceau,
Conseillère en orientation
Bureau C-378.13, poste 3728

ANNEXE D

Tableaux de corrélations

Tableau 1

Corrélations entre la question 2 et la question 14

Connaissance du PAE (question 2) V/S Utilisation (question 14)

	Nombre	%	
oui	41	42.3	oui
oui	1	1.0	non
non	38	39.1	oui
non	5	5.2	non

Tableau 2

Corrélations entre la question 2 et la question 6

Connaissance du PAE (question 2) V/S Pertinence d'un PAE (question 6)

	Nombre	%	
oui	35	36.1	oui
oui	0	0.0	non
oui	11	11.3	certains problèmes
non	34	35.1	oui
non	0	0	non
non	16	16.5	certains problèmes

Tableau 3

Corrélations entre la question 6 et la question 14

Pertinence d'un PAE (question 6) V/S Utilisation (question 14)

	Nombre	%	
oui	58	59.8	oui
oui	2	2.1	non
non	0	0.0	oui
non	0	0.0	non
certains problèmes	20	20.6	oui
certains problèmes	4	4.1	non

Tableau 4

Corrélations entre la question 4 et la question 14

Types de problèmes (question 4) V/S Utilisation (question 14)

Problèmes	Niveau 1		Niveau 2		Niveau 3		Niveau 4	
	oui	non	oui	non	oui	non	oui	non
	nombre	nombre	nombre	nombre	nombre	nombre	nombre	nombre
De couple	17	2	42	2	15	2	1	0
Familiaux	13	1	40	2	20	3	2	0
Émotifs	21	3	42	3	13	0	0	0
Financiers	3	0	29	2	38	4	5	0
Légaux	1	0	10	1	59	3	5	2
Reliés à la santé physique	10	2	39	3	24	1	2	0
Reliés à la santé mentale	13	1	34	2	25	3	4	0
Alcoolisme et toxicomanie	7	1	29	1	31	4	7	0
Préparation à la retraite	3	0	29	0	34	5	8	1
Réinsertion au travail	0	0	25	0	42	4	7	2
Orientation et de carrière	9	0	34	2	25	3	6	1
Relations interpersonnelles	23	1	31	2	20	3	1	2
Adaptation à la tâche	10	2	36	1	27	3	1	0
Motivation au travail	31	2	36	2	6	2	3	0
Harcèlement et discrimination	6	1	12	0	47	4	9	1
Épuisement professionnel	22	1	31	2	20	3	3	0
Violence, agression	4	1	10	1	46	1	15	3
Deuil ou séparation	7	0	30	1	32	5	6	0
Autres	4	1	4	0	3	0	1	0

Tableau 5

Corrélations entre la question 4 et la question 6

Types de problèmes (question 4) V/S Pertinence (question 6)

Problèmes	Niveau 1			Niveau 2			Niveau 3			Niveau 4		
	oui	non	certains prob.	oui	non	certains prob.	oui	non	certains prob.	oui	non	certains prob.
	nombre	nombre	nombre	nombre	nombre	nombre	nombre	nombre	nombre	nombre	nombre	nombre
De couple	14	0	5	40	0	14	12	0	6	0	0	2
Familiaux	11	0	4	38	0	12	16	0	9	1	0	1
Émotifs	20	0	8	39	0	12	8	0	6	0	0	0
Financiers	3	0	0	28	0	9	32	0	14	3	0	3
Légaux	0	0	1	8	0	4	56	0	16	2	0	5
Reliés à la santé physique	8	0	6	36	0	13	21	0	6	1	0	1
Reliés à la santé mentale	14	0	2	28	0	13	24	0	8	1	0	3
Alcoolisme et toxicomanie	7	0	2	27	0	7	27	0	13	4	0	4
Préparation à la retraite	4	0	0	25	0	7	33	0	12	4	0	6
Réinsertion au travail	1	0	0	20	0	8	40	0	12	4	0	6
Orientation et de carrière	8	0	1	32	0	10	22	0	10	3	0	5
Relations interpersonnelles	22	0	6	26	0	12	18	0	7	0	0	
Adaptation à la tâche	12	0	3	31	0	10	22	0	12	0	0	
Motivation au travail	29	0	12	30	0	10	7	0	2	1	0	
Harcèlement, discrimination	5	0	3	9	0	5	43	0	14	8		1
Épuisement professionnel	22	0	5	29	0	8	15	0	11		0	
Violence, agression	2	0	3	9	0	1	43	0	13	12	0	9
Deuil ou séparation	5	0	2	29	0	6	31	0	14	1	0	4
Autres	4	0	1	2	0	1	3	0	0	0	0	1

Tableau 6

Corrélations entre la question 8 et la question 9

Qualifications du responsable (question 8) V/S Localisation des services (question 9)

Type de personne-ressource	Interne (nombre)	Externe (nombre)	Interne et externe (nombre)	Le lieu n'a pas d'importance (nombre)
Conseiller spécialisé en relation d'aide	23	15	35	3
Agent de référence non spécialisé	3	1	1	0
Médecin — infirmière	1	0	1	1
Autres	1	0	0	0
Le type de qualification n'a pas d'importance	2	0	4	0
Pas d'opinion	2	0	0	0
Total:	32	16	41	4

DATE DUE

FEB 21 '90 UQAM MONTRÉAL
DOCUMENTATION

X0045433 0

X0045433O

DATE DUE

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL
DOCUMENTATION

FIN